BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

VẬN DỤNG BẢNG ĐIỂM CÂN BẰNG (BALANCED SCORECARD) TRONG ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI HỌC VIỆN NGÂN HÀNG - PHÂN VIỆN PHÚ YÊN

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

VẬN DỤNG BẢNG ĐIỂM CÂN BẰNG (BALANCED SCORECARD) TRONG ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI HỌC VIỆN NGÂN HÀNG - PHÂN VIỆN PHÚ YÊN

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

LỜI CAM ĐOAN

Đề tài luận văn thạc sĩ kinh tế "Vận dụng Bảng điểm cân bằng (Balanced Scorecard) trong đánh giá thành quả hoạt động tại Học viện Ngân hàng – Phân viện Phú Yên" là công trình nghiên cứu khoa học độc lập của tôi.

Luận văn này chưa được công bố dưới bất kỳ hình thức nào.

Tác giả

MỤC LỤC

TRANG PHỤ BÌA
LỜI CAM ĐOAN
MỤC LỤC
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT
DANH MỤC SƠ ĐỒ
DANH MỤC BẢNG BIỂU

PHẦN MỞ ĐẦU **1**

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ BẢNG ĐIỂM CÂN BẰNG (BALANCED SCORECARD – BSC)
7

1.1 Tổng quan về Bảng điểm cân bằng (Balanced Scorecard – BSC) 7

1.1.1 Nguồn gốc và sự phát triển của Bảng điểm cân bằng 7

1.1.2 Khái niệm Bảng điểm cân bằng 8

1.1.3 Sự cần thiết của phương pháp Bảng điểm cân bằng trong việc đánh giá thành quả hoạt động
9

1.1.3.1Hạn chế của phương pháp đánh giá thành quả bằng các thước đo tài chính truyền thống 10

1.1.3.1 Sự xuất hiện và xu hướng gia tăng của tài sản vô hình 11

1.2 Các phương diện của Bảng điểm cân bằng 12

1.2.1 Phương diện tài chính 13

1.2.2 Phương diện hoạt động nội bộ 19

1.2.3 Phương diện học hỏi và phát triển 21

1.2.4 Tính cân bằng và các mối quan hệ nhân quả của BSC 23

1.3 Liên kết các thước đo trong BSC với chiến lược của tổ chức 24

1.3.1 Định hướng hoạt động 25

1.3.2 Liên kết với những mục tiêu tài chính 25

1.4 Tính cấp thiết của việc áp dụng Balanced Scorecard trong quản lý giáo dục đại học Việt Nam 26
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1 29

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VỀ ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI HỌC VIỆN NGÂN HÀNG – PHÂN VIỆN PHÚ YÊN 30
2.1 Giới thiệu về Học viện Ngân hàng – Phân viện Phú Yên (gọi tắt là Phân viện Phú Yên) 30
2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển của Phân viện Phú Yên 30
2.1.2 Cơ cấu tổ chức Phân viện Phú Yên 33
2.2 Thực trạng về đánh giá thành quả hoạt động tại Phân viện Phú Yên 35
2.2.1 Về khía cạnh tài chính 36
2.2.1.1 Tình hình tài chính của Phân viện 36
2.2.1.2 Đánh giá thành quả hoạt động của Phân viện về mặt tài chính 39
2.2.2 Về khía cạnh thực hiện nhiệm vụ đào tạo và nghiên cứu khoa học 40
2.2.2.1Tình hình thực hiện nhiệm vụ đào tạo và nghiên cứu khoa học tại Phân viện 40
2.2.2.2Đánh giá thành quả hoạt động của Phân viện về khía cạnh đào tạo và nghiên cứu khoa học 48
2.2.3 Về khía cạnh tổ chức, quản lý Phân viện, phát triển nguồn nhân lực và hệ thống thông tin 53
2.2.3.1Công tác tổ chức, quản lý Phân viện, phát triển nguồn nhân lực và hệ thống thông tin 53
2.2.3.2Đánh giá thành quả hoạt động của Phân viện về khía cạnh tổ chức, quản lý; phát triển nguồn nhân lực và hệ thống thông tin 56
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2 61

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP VẬN DỤNG BSC ĐỂ ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI HỌC VIỆN NGÂN HÀNG – PHÂN VIỆN PHÚ YÊN 62
3.1 Quan điểm vận dụng BSC tại Học viện Ngân hàng – Phân viện Phú Yên 62
3.2 Giải pháp vận dụng BSC tại Học viện Ngân hàng – Phân viện Phú Yên 63

3.2.1 Xác định sứ mệnh, tầm nhìn và hệ thống các giá trị cơ bản của Phân viện 63
3.2.1.1 Sứ mệnh 63
3.2.1.2 Tầm nhìn 64
3.2.1.3 Hệ thống các giá trị cơ bản 67
3.2.2 Giải pháp vận dụng các phương diện của BSC trong đánh giá thành quả hoạt động của Phân viện Phú Yên 67
3.2.2.1 Về phương diện tài chính 67
3.2.2.1.1 Mục tiêu của phương diện tài chính 67
3.2.2.1.2 Thước đo của phương diện tài chính 68
3.2.2.2 Về phương diện học sinh – sinh viên 73
3.2.2.2.1 Mục tiêu của phương diện học sinh – sinh viên 73
3.2.2.2.2 Thước đo của phương diện học sinh – sinh viên 73
3.2.2.3 Về phương diện hoạt động nội bộ 79
3.2.2.3.1 Mục tiêu của phương diện hoạt động nội bộ 79
3.2.2.3.2 Thước đo của phương diện hoạt động nội bộ 80
3.2.2.4 Về phương diện học hỏi và phát triển 88
3.2.2.4.1 Mục tiêu của phương diện học hỏi và phát triển 88
3.2.2.4.2 Thước đo của phương diện học hỏi và phát triển 89
3.3 Quá trình triển khai việc vận dụng BSC tại Phân viện Phú Yên 94
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3 97
KẾT LUẬN **98**
TÀI LIỆU THAM KHẢO

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Chữ đầy đủ
BSC	BALANCED SCORECARD: Bảng điểm cân bằng
CB – GV	Cán bộ - Giảng viên
HSSV	Học sinh sinh viên
NCKH	Nghiên cứu khoa học
SP/DV	Sản phẩm/Dịch vụ
SV	Sinh viên

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Trang

Sơ đồ 1.1. Balanced Scorecard: chuyển tầm nhìn và chiến lược thành hành động trên bốn phương diện 9

Sơ đồ 1.2. Mối quan hệ giữa các mục tiêu trong phương diện khách hàng 16

Sơ đồ 1.3. Chu trình quy trình hoạt động kinh doanh nội bộ 20

Sơ đồ 1 4. Mối quan hệ của các thước đo trong phương diện học hỏi và phát triển 23

Sơ đồ 1.5. Mối quan hệ nhân quả trong BSC 24

Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức Học viện Ngân hàng - Phân viện Phú Yên 35

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Trang

Bảng 1.1. Sự kết hợp giữa khả năng sinh lời và phân khúc thị trường 18

Bảng 2.1. Các nguồn kinh phí của Phân viện từ năm 2009 đến năm 2012 38

Bảng 2.2. Chỉ tiêu tuyển sinh và thực tế tuyển sinh các khóa, các hệ 41

Bảng 2.3. Bảng xếp loại học tập và kết quả rèn luyện của HSSV 46

Bảng 2.4. Mức học bổng khuyến khích học tập cho HSSV 46

Bảng 2.5. Số lượng đề tài nghiên cứu khoa học được nghiệm thu 50

Bảng 2.6. Số liệu về số lượng và chất lượng đội ngũ GV cơ hữu 54

Bảng 3.1. Tầm nhìn từng giai đoạn 65

Bảng 3.2. Bảng triển khai chiến lược của Phân viện năm 2013 trên phương diện tài chính 71

Bảng 3.3. Bảng triển khai chiến lược của Phân viện năm 2013 trên phương diện học sinh – sinh viên 77

Bảng 3.4. Bảng triển khai chiến lược của Phân viện năm 2013 trên phương diện hoạt động nội bộ 84

Bảng 3.5. Bảng triển khai chiến lược của Phân viện năm 2013 trên phương diện học hỏi và phát triển 92

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Ngày nay, sự lên ngôi của kinh tế tri thức (knowledge economy) là xu hướng tất yếu. Trong nền kinh tế tri thức này, tỷ trọng của tài sản vô hình (thương hiệu, con người, quan hệ, qui trình…) trong tổng giá trị tài sản của tổ chức tăng một cách đáng kể. Thời đại bùng nổ thông tin với sự gia tăng giá trị của tài sản vô hình đòi hỏi một hệ thống đo lường phải cung cấp đầy đủ thông tin về các nguồn lực của tổ chức.

Học viện Ngân hàng – Phân viện Phú Yên (sau đây gọi tắt là Phân viện) là một đơn vị hành chính sự nghiệp trực thuộc Học viện Ngân hàng, hoạt động trong lĩnh vực đào tạo ngành Tài chính – Ngân hàng và Kế toán cho các tỉnh từ Quảng Trị đến Cà Mau; trước sự đổi mới của hệ thống Ngân hàng trong nền kinh tế thị trường định hướng XHCN và hội nhập quốc tế; công tác đào tạo của Ngành nói chung và của Phân viện nói riêng còn gặp nhiều khó khăn, thử thách, đòi hỏi mỗi cán bộ - giáo viên của Phân viện phải phấn đấu nhiều hơn nữa mới có thể đáp ứng được yêu cầu và hoàn thành được nhiệm vụ trong thời gian tới nhằm góp phần vào sự nghiệp đào tạo cán bộ cho Ngành và cho xã hội.

Nhu cầu của người học và thị trường lao động ngày càng cao cùng với sự lớn mạnh không ngừng của các cơ sở đào tạo đại học hiện tại đã đặt hoạt động của các cơ sở đào tạo trong điều kiện áp lực cạnh tranh ngày càng tăng. Hơn thế nữa, hội nhập kinh tế quốc tế đã làm thay đổi diện mạo của nền giáo dục nước ta. Giáo dục chuyển sang kinh tế thị trường và rộng hơn là trong bối cảnh toàn cầu hóa. Các cơ sở đào tạo nước ngoài bắt đầu hoạt động ở Việt Nam theo lộ trình hội nhập và cam kết gia nhập WTO của Việt Nam; cơ hội lựa chọn cho người học mở rộng, không chỉ các cơ sở đào tạo trong nước hay nước ngoài mà cả các cơ sở đào tạo nước ngoài tại Việt Nam. Nếu không có chiến lược phát triển mà cứ chạy theo các nhu cầu của xã hội luôn thay đổi thì các cơ sở đào tạo sẽ bị khánh kiệt vì không đủ nguồn lực để đáp

ứng. Để đứng vững và ngày càng phát triển trong môi trường cạnh tranh khốc liệt, các cơ sở đào tạo phải đánh giá được năng lực nội tại cùng với việc định hướng hoạt động cho tương lai.

Tiến tới cơ chế tự chủ về tài chính song song với xu thế mở rộng quyền tự chủ cho các trường đại học của Bộ Giáo dục và Đào tạo và tiến trình cải cách cơ chế quản lý tài chính của Bộ Tài chính đối với các cơ sở đào tạo, các trường đại học ngày càng tự chủ hơn. Môi trường mới đầy tính cạnh tranh và không được bảo trợ bởi nhà nước đòi hỏi các cơ sở đào tạo phải xây dựng cho mình định hướng chiến lược và đo lường thành quả hoạt động để đi đến thành công.

Mặt khác, Phân viện còn có những điểm yếu sau:

Điểm yếu mang tính truyền thống:

Xuất phát điểm là một trường dạy nghề và đơn ngành, mô hình tổ chức thay đổi nhiều lần làm ảnh hưởng đến tính kế thừa của đội ngũ GV và hình ảnh của cơ sở đào tạo. Từ tháng 02/1998, trở thành một trong những cơ sở đào tạo trực thuộc Học viện Ngân hàng, Phân viện hầu như xây dựng lại từ đầu đối với đội ngũ GV, chương trình đào tạo...

Điểm yếu trong cạnh tranh:

Năng lực nghiên cứu khoa học và hợp tác quốc tế còn hạn chế.

Đội ngũ GV đầu ngành và các chuyên gia giỏi trong từng lĩnh vực còn hạn chế.

Trình đội đội ngũ quản lý còn nhiều bất cập, chưa qua các lớp bồi dưỡng về lĩnh vực quản lý đào tạo, chậm đổi mới tư duy; hiệu quả quản lý điều hành thấp; chưa áp dụng hệ thống thông tin quản lý.

Điểm yếu về tiềm năng:

Khả năng thay đổi linh hoạt của tổ chức và từng cá nhân trước sự thay đổi nhanh chóng của thị trường đào tạo.

Khó khăn trong phát triển thương hiệu và uy tín khi các cơ sở đào tạo khác có lợi thế hơn về tính chủ động trong quản lý và tổ chức đào tạo, mức độ ứng dụng công nghệ và ảnh hưởng xã hội.

Tất cả các yếu tố trên đặt ra cho Phân viện yêu cầu phải xây dựng tầm nhìn, sứ mệnh, chiến lược cùng hệ thống thước đo để đo lường thành quả hoạt động của mình. Có như vậy, Phân viện mới tạo được uy tín và khẳng định thương hiệu của mình trong hệ thống giáo dục Việt Nam, từng bước hội nhập với các nền giáo dục trong khu vực và thế giới.

Hệ thống Bảng điểm cân bằng (Balanced Scorecard) được phát triển bởi Robert S.Kaplan và David P.Norton từ đầu thập niên 90 của thế kỷ 20 giúp các tổ chức chuyển tầm nhìn và chiến lược thành những mục tiêu và thước đo cụ thể thông qua 4 phương diện: tài chính, khách hàng, qui trình hoạt động nội bộ, học hỏi và phát triển để đo lường thành quả hoạt động của tổ chức.

Qua thực tế tìm hiểu, tác giả thấy rằng phương pháp Bảng điểm cân bằng (Balanced Scorecard) là một giải pháp tốt cho vấn đề trên, giúp Phân viện chuyển được tầm nhìn và chiến lược thành các mục tiêu và thước đo cụ thể, từ đó cho phép việc đánh giá thành quả hoạt động của nhà trường được thực hiện tốt. Có như vậy, tình trạng đánh giá chung theo kiểu thành tích mới chấm dứt và hiệu quả hoạt động của từng bộ phận mới được nâng cao. Đồng thời, sự đo lường thành quả hoạt động xác đáng, công bằng sẽ khuyến khích không chỉ các bộ phận phát huy năng lực, tăng cường sự hợp tác, mà ngay cả cá nhân từng cán bộ công nhân viên cũng tích cực, ra sức đóng góp để hoàn thành mục tiêu chung của Phân viện. Từ những lý do trên, tác giả quyết định chọn đề tài "Vận dụng Bảng điểm cân bằng (Balanced Scorecard) trong đánh giá thành quả hoạt động tại Học viện Ngân hàng – Phân viện Phú Yên" để làm luận văn thạc sĩ kinh tế.

2. Tổng quan một số đề tài nghiên cứu tiếp cận trên phương diện đo lường thành quả hoạt động có liên quan đến đề tài

Liên quan đến vấn đề nghiên cứu việc vận dụng BSC để đánh giá thành quả hoạt động của các cơ sở giáo dục cao đẳng, đại học tại Việt Nam, có một số đề tài nghiên cứu sau đây:

- *"Vận dụng Bảng cân bằng điểm (Balanced Scorecard) trong đánh giá thành quả hoạt động tại trường Cao đẳng Sư phạm Trung ương Thành phố Hồ Chí Minh"* là luận văn thạc sĩ kinh tế của tác giả Lý Nguyễn Thu Ngọc được công bố năm 2010. Nội dung nghiên cứu của đề tài này đã làm rõ được sự cần thiết của việc vận dụng BSC để đánh giá thành quả hoạt động trong lĩnh vực giáo dục. Đồng thời tác giả cũng đã xây dựng được các mục tiêu và thước đo cụ thể cho bốn phương diện trụ cột khi vận dụng BSC tại đơn vị. Tuy nhiên, nghiên cứu này chưa đưa ra được các hành động cần thực hiện trong mỗi phương diện và cũng chưa xây dựng được các bước triển khai vận dụng BSC tại đơn vị.
- *"Vận dụng bảng cân bằng điểm (Balanced Scorecard) tại trường Đại học Quang Trung"* là luận văn thạc sĩ của tác giả Huỳnh Thị Thanh Trang được công bố năm 2012. Nghiên cứu này đã xây dựng được các bước triển khai vận dụng BSC tại đơn vị và đề xuất các hành động cụ thể cần thực hiện tương ứng với từng mục tiêu đã xác định trong mỗi phương diện. Tuy nhiên, phần thực trạng về đánh giá thành quả hoạt động tại đơn vị theo bốn phương diện là còn mang tính khiên cưỡng khi mà thực tế nhà trường chưa vận dụng BSC để đánh giá thành quả hoạt động.

Cả hai nghiên cứu trên đều chưa đưa ra được các quan điểm khoa học làm nền tảng thuyết phục trong việc vận dụng BSC tại đơn vị.

3. Mục tiêu nghiên cứu

Luận văn được thực hiện nhằm:

- Giới thiệu Bảng điểm cân bằng (Balanced Scorecard) như một hệ thống đo lường thành quả hoạt động của một tổ chức để định hướng cho việc ứng dụng lý thuyết này vào thực tiễn.

- Phân tích thực trạng đánh giá thành quả hoạt động của Học viện Ngân hàng – Phân viện Phú Yên, từ đó thấy được những khó khăn mà Phân viện đang gặp phải.
- Vận dụng Bảng điểm cân bằng (Balanced Scorecard) để đưa ra một số kiến nghị nhằm giải quyết những khó khăn nêu trên của Phân viện.

4. Phạm vi và đối tượng nghiên cứu

- **Phạm vi nghiên cứu**

Vận dụng Bảng điểm cân bằng (Balanced Scorecard) vào hoạt động thực tiễn ở mỗi tổ chức sẽ giải quyết được nhiều vấn đề khác nhau về mặt đo lường thành quả hoạt động, quản lý chiến lược cũng như trao đổi thông tin. Trong phạm vi nghiên cứu của đề tài, luận văn chỉ dừng lại ở việc vận dụng Balanced Scorecard là một hệ thống đo lường việc đánh giá thành quả hoạt động tại Học viện Ngân hàng – Phân viện Phú Yên trong năm 2013 dựa trên chiến lược phát triển của Phân viện đến năm 2020 và chỉ ở cấp độ Phân viện, không đi sâu vào phân tầng Balanced Scorecard ở cấp độ các phòng ban.

- **Đối tượng nghiên cứu**

Tìm hiểu tình hình hoạt động và thực trạng đánh giá thành quả hoạt động tại Học viện Ngân hàng – Phân viện Phú Yên trên các khía cạnh:

- Tài chính.
- Thực hiện nhiệm vụ đào tạo và nghiên cứu khoa học.
- Tổ chức, quản lý Phân viện; phát triển nguồn nhân lực và hệ thống thông tin.

5. Phương pháp nghiên cứu

Để hoàn thành luận văn này, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính. Trên cơ sở lý thuyết Bảng điểm cân bằng của Giáo sư Robert S.Kaplan, tác giả tiến hành phân tích và vận dụng lý thuyết đó vào việc xây dựng Bảng điểm cân bằng tại Học viện Ngân hàng – Phân viện Phú Yên.

Các phương pháp cụ thể như:

- Phỏng vấn trực tiếp: Tiến hành phỏng vấn trực tiếp học sinh - sinh viên, cán bộ, giảng viên Phân viện.
- Phương pháp quan sát: Thực hiện quan sát việc tổ chức quản lý, điều hành của Ban lãnh đạo nhà trường, các phòng ban. Quan sát việc giảng dạy và học tập của giảng viên và học sinh - sinh viên.
- Phương pháp thống kê, phân tích, so sánh và tổng hợp: Trên cơ sở dữ liệu và thông tin thu thập được, kết hợp với những kiến thức đã được học tập, tác giả sử dụng phương pháp thống kê, phân tích để hệ thống hóa các vấn đề; sử dụng phương pháp so sánh và tổng hợp để đưa ra những nhận xét, đánh giá về tổ chức quản lý và đánh giá thành quả hoạt động tại Phân viện.

6. Những đóng góp mới của luận văn

Luận văn nêu bật được những vấn đề nổi cộm đáng quan tâm trong quản lý giáo dục đại học Việt Nam hiện nay và sự tác động của những vấn đề này đến việc xây dựng chiến lược, mục tiêu hoạt động của Phân viện. Đồng thời luận văn cũng làm rõ quan điểm vận dụng BSC tại Phân viện. Kết quả nghiên cứu của luận văn có giá trị tham khảo đối với lãnh đạo và toàn thể CB – GV trong quá trình triển khai vận dụng BSC tại Phân viện.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về Bảng điểm cân bằng (Balanced Scorecard – BSC)

Chương 2: Thực trạng về đánh giá thành quả hoạt động tại Học viện Ngân hàng – Phân viện Phú Yên

Chương 3: Giải pháp vận dụng BSC để đánh giá thành quả hoạt động tại Học viện Ngân hàng – Phân viện Phú Yên

CHƯƠNG 1
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ BẢNG ĐIỂM CÂN BẰNG (BALANCED SCORECARD – BSC)

1.1 Tổng quan về Bảng điểm cân bằng (Balanced Scorecard – BSC)

1.1.1 Nguồn gốc và sự phát triển của Bảng điểm cân bằng

Trước những năm 1900, các doanh nghiệp sử dụng thu nhập ròng để đo lường hiệu suất hoạt động, thu nhập được đo trong mối liên hệ tương đối với doanh thu bán hàng hoặc chi phí của các hoạt động mà không quan tâm đến tài sản sản xuất của tổ chức đã đầu tư. Điển hình vào thế kỷ 19, các chủ sở hữu, doanh nghiệp, dù là một nhà máy dệt, đường sắt, một công ty thép hoặc một tổ chức bán lẻ chỉ tập trung vào thực hiện hiệu quả hoạt động kinh tế một cách riêng lẻ. Trong ngắn hạn, chủ sở hữu chỉ cố gắng quản lý chi phí trong duy nhất một hoạt động. Họ đã không chọn các hoạt động thay thế để đầu tư. Theo mục đích này, tỷ lệ của chi phí trên doanh thu, hoặc lợi nhuận trên doanh thu dường như cung cấp một hướng dẫn đầy đủ cho lợi nhuận đầu tư.[13, 500]

Vào những năm đầu thập niên 90, môi trường của hoạt động kinh tế trên thế giới đang ở giai đoạn chuyển hóa mang tính cách mạng từ thời đại công nghiệp sang thời đại thông tin. Trong thời đại thông tin, các công ty không còn khai thác được những lợi thế cạnh tranh bền vững nếu chỉ dựa vào việc áp dụng công nghệ mới trên các tài sản hữu hình. Điều đó kéo theo sự thay đổi trong cách nhìn nhận của các nhà quản lý về vai trò của các tài sản hữu hình và vô hình. Việc khai thác và huy động các tài sản vô hình ngày càng trở thành yếu tố có tính quyết định hơn so với việc đầu tư và quản lý các tài sản hữu hình. Do vậy, những thước đo truyền thống dựa trên các chỉ số tài chính không còn đủ mạnh và không phù hợp để kiểm soát, đánh giá chính xác hiệu quả kinh doanh của các công ty trong tình hình mới. Các công ty cần một công cụ mới, có thể đưa ra một cái nhìn cân đối về tất cả

các nhân tố trong một doanh nghiệp và đưa ra công thức đánh giá hiệu quả hoạt động phù hợp hơn.

Khái niệm Bảng điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC) lần đầu tiên được giới thiệu vào năm 1992 bởi Robert S.Kaplan – một giáo sư chuyên ngành kế toán thuộc đại học Harvard và David Norton – một chuyên gia tư vấn thuộc vùng Boston, với mục đích là thúc đẩy và đo lường hiệu quả hoạt động của các tổ chức.

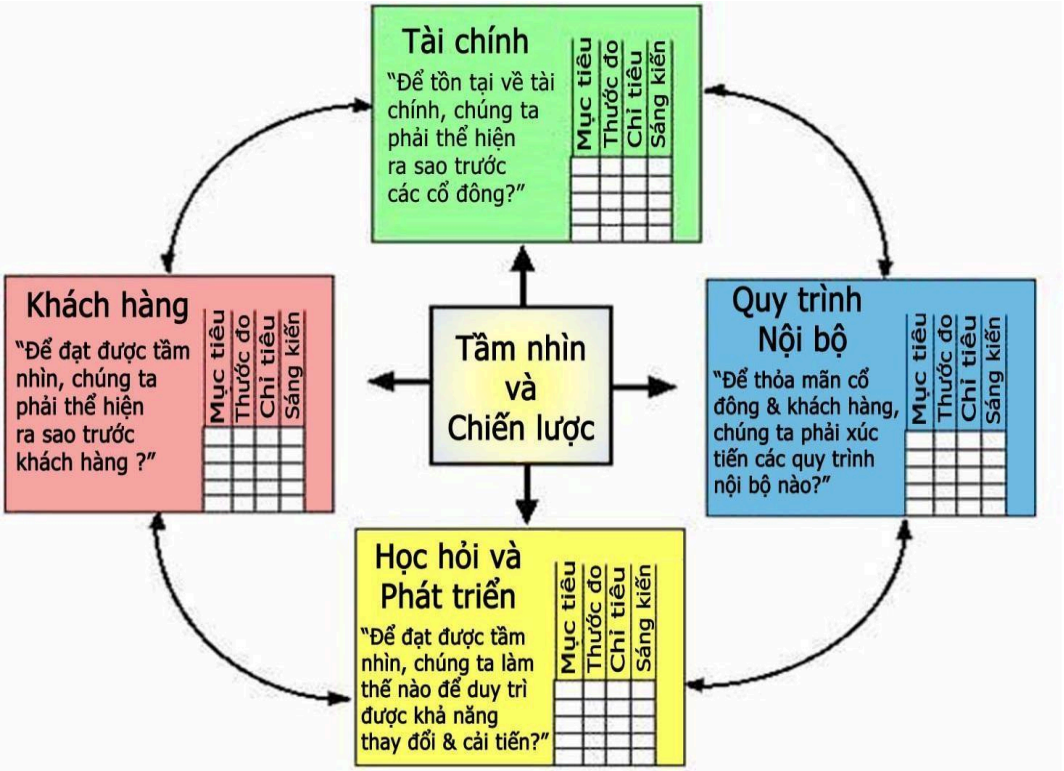
Bảng điểm cân bằng - BSC đánh giá hoạt động của một tổ chức, một bộ phận thông qua một hệ cân bằng 4 yếu tố: tài chính, khách hàng, qui trình hoạt động nội bộ, học hỏi và phát triển. Những đánh giá này đã giúp cho các nhà quản lý có được bức tranh cân bằng về hiệu quả hoạt động hiện tại cũng như các nhân tố là động lực tăng trưởng cho tương lai. Ngay sau đó, BSC nhanh chóng được hàng ngàn các doanh nghiệp, các cơ quan chính phủ, các tổ chức phi lợi nhuận khắp nơi trên thế giới áp dụng, trong đó có Việt Nam. Gần 20 năm sau, trong kết quả khảo sát toàn cầu về các công cụ quản lý năm 2011 do hãng tư vấn Bain công bố, Bảng cân bằng điểm đã lọt vào tốp 10 công cụ quản lý được sử dụng rộng rãi nhất trên thế giới (vị trí thứ 6).

1.1.2 Khái niệm Bảng điểm cân bằng

Trong nền kinh tế cạnh tranh khốc liệt và xu thế hội nhập hiện nay, các tổ chức phải đối mặt với rất nhiều rào cản trong việc phát triển các hệ thống đo lường hiệu quả hoạt động. Điều mà doanh nghiệp cần hiện nay là một hệ thống mà có thể cân bằng tính chính xác của các chỉ số tài chính đã có trong quá khứ và định hướng về hiệu quả trong tương lai. Đồng thời, hệ thống này cũng sẽ hỗ trợ tổ chức trong việc áp dụng các chiến lược khác nhau. Bảng điểm cân bằng (The Balanced Scorecard – BSC) là công cụ có thể giúp giải quyết cả hai vấn đề trên.

Balanced Scorecard là một hệ thống nhằm chuyển tầm nhìn và chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu và thước đo cụ thể thông qua việc thiết lập một hệ thống để đo lường thành quả hoạt động trong một tổ chức trên bốn phương diện: tài chính, khách hàng, qui trình hoạt động nội bộ và học hỏi và phát triển.

Sơ đồ 1.1 này cho thấy Balanced Scorecard đã đưa ra một mô hình để chuyển chiến lược thành những hành động cụ thể.



Sơ đồ 1.1. Balanced Scorecard: chuyển tầm nhìn và chiến lược thành hành động trên bốn phương diện [13, 369]

1.1.3 Sự cần thiết của phoương pháp Bảng điểm cân bằng trong việc đánh giá thành quả hoạt động

Trở về trước thập kỷ 90, hệ thống quản trị của hầu hết các công ty chủ yếu dựa trên các chỉ số tài chính và ngân sách để đo lường mức độ thành công. Một hệ thống như vậy khiến các công ty có xu hướng tập trung vào ngắn hạn và các chỉ số tài chính chỉ là kết quả cuối cùng phản ánh sự đã rồi. Vì chỉ dựa vào các chỉ số tài chính nên các nhà quản trị gặp khó khăn trong việc kết nối mục tiêu của các bộ phận, cá nhân với mục tiêu công ty và chiến lược kinh doanh, khó cân bằng được ưu tiên ngắn hạn và dài hạn, xác định ưu tiên đầu tư nguồn lực cho các chức năng của công ty.

Từ một dự án nghiên cứu các chỉ tiêu đo lường hiệu quả hoạt động của rất nhiều công ty có tài sản vô hình đóng một vai trò quan trọng trong việc tạo giá trị, Kaplan và Norton tin rằng nếu các công ty muốn cải thiện hiệu quả quản lý các tài sản vô hình (thương hiệu, nguồn nhân lực, sự trung thành của khách hàng, văn hóa, năng lực tổ chức), họ phải tích hợp việc đo lường các tài sản vô hình vào hệ thống quản trị của mình.

1.1.3.1Hạn chế của phương pháp đánh giá thành quả bằng các thước đo tài chính truyền thống

Kaplan và Norton đã phát hiện một vấn đề khá nghiêm trọng là rất nhiều công ty có khuynh hướng quản lý doanh nghiệp chỉ dựa đơn thuần vào chỉ số tài chính. Chỉ số tài chính là cần thiết, nhưng chỉ số này chỉ cho chúng ta biết kết quả hoạt động kinh doanh đã xảy ra trong quá khứ mà không cho chúng ta biết vấn đề gì sẽ xảy ra ở phía trước và trong tương lai hoạt động doanh nghiệp sẽ ra sao.

Chính vì vậy, việc phụ thuộc gần như duy nhất vào những thước đo tài chính trong thời đại công nghiệp đã bộc lộ nhiều khiếm khuyết không thể khắc phục được khi đánh giá thành quả hoạt động của các tổ chức trong thời đại thông tin bùng nổ như hiện nay.

Thứ nhất, *các thước đo tài chính truyền thống không cung cấp đầy đủ các thông tin để đánh giá thành quả hoạt động*. Các báo cáo tài chính hiện nay vẫn cung cấp các thông tin tài chính mà không cung cấp đầy đủ thông tin phi tài chính như tài sản vô hình đặc biệt là các tài sản vô hình thuộc về trí tuệ của tổ chức và năng lực của tổ chức vì không đưa ra được giá trị đáng tin cậy. Thêm nữa, các thước đo tài chính chỉ đưa ra các kết quả trong quá khứ mà thường thiếu đi sức mạnh dự báo và các thước đo tài chính thường được sử dụng để đánh giá thành quả của các nhà quản lý cấp cao, không thể sử dụng để đánh giá thành quả hoạt động của nhân viên cấp thấp hơn.

Thứ hai, khi chỉ sử dụng thước đo tài chính để đánh giá thành quả hoạt động thì các nhà quản lý bộ phận có thể *hy sinh lợi ích trong dài hạn để đạt được các mục tiêu ngắn hạn*. Các hoạt động tạo ra giá trị dài hạn trong tổ chức có thể bị ảnh

hưởng bởi các mục tiêu tài chính ngắn hạn như tối thiểu hóa chi phí bằng cách cắt giảm lao động. Điều này sẽ dẫn đến một sự thu hẹp về qui mô. Giáo sư Wayne Cascio (trường Đại học kinh doanh Colorado) đã chứng minh rằng thu hẹp qui mô không chỉ làm tổn thương nhân viên bằng việc sa thải họ mà còn phá hỏng giá trị của tổ chức trong dài hạn.

Thứ ba, *việc hạch toán kế toán có thể bị bóp méo để phục vụ những mục đích tài chính trong ngắn hạn*. Nhiều tổ chức lợi dụng tài khoản chờ phân bổ chi phí để tăng lợi nhuận, khai khống doanh thu và gian lận trong các khoản phải thu để đạt mức tăng trưởng mong muốn trong báo cáo. Vì việc đánh giá thành quả hoạt động của tổ chức chỉ dựa vào các kết quả tài chính thể hiện trên các báo cáo tài chính nên tình trạng các chỉ số tài chính bị "chế biến" theo mục đích của người đứng đầu tổ chức thường xuyên xảy ra. Thông tin cung cấp cho bên ngoài không còn trung thực và khách quan so với thông tin nội bộ của tổ chức.

Để đáp ứng yêu cầu về hệ thống đánh giá thành quả hoạt động trong thời đại công nghệ thông tin và khắc phục những nhược điểm của hệ thống đo lường trong thời đại công nghiệp, **công cụ đo lợờng thành quả hoạt động của kế toán quản trị đó là BSC đã ra đời**.

1.1.3.1 Sự xuất hiện và xu hợớng gia tăng của tài sản vô hình

Cuộc cách mạng khoa học công nghệ trong những thập niên cuối của thế kỷ 20 đã đưa nhân loại tiến đến thời đại công nghệ thông tin với sự trợ giúp đắc lực của máy vi tính và mạng thông tin toàn cầu internet. Thế mạnh của các tổ chức trong thời đại công nghiệp như sự chuyên môn hoá, ứng dụng khoa học công nghệ để có máy móc thiết bị hiện đại và khai thác chúng phục vụ cho việc sản xuất sản phẩm hàng loạt, sự cắt giảm chi phí, quản lý tốt tài chính, tài sản và các khoản nợ … đã không còn tạo ra lợi thế cạnh tranh cho các tổ chức mà thay vào đó, lợi thế cạnh tranh của các tổ chức là khả năng huy động và triển khai tài sản vô hình. Điều này được minh chứng rõ thông qua các tổ chức tư vấn. Những tư vấn viên không dựa vào tài sản hữu hình mà dựa vào sự hợp tác của các đồng nghiệp và kiến thức có

được từ kinh nghiệm làm việc với những khách hàng trước đó để đưa ra những giải pháp cải tiến nhằm mang lại giá trị cho khách hàng.

Khác với nguồn hình thành của các tài sản hữu hình, các tài sản vô hình có thể được tạo ra từ việc:

- Phát triển những mối quan hệ với khách hàng nhằm duy trì lòng trung thành của khách hàng hiện tại và giúp phát triển những phân khúc thị trường mới được phục vụ một cách hữu hiệu và hiệu quả.
- Giới thiệu những dòng sản phẩm và dịch vụ mới theo nhu cầu của những khách hàng tiềm năng.
- Sản xuất sản phẩm và cung cấp dịch vụ chất lượng cao theo yêu cầu của khách hàng với chi phí thấp và thời gian sản xuất ngắn.
- Huy động kỹ năng nhân viên và tạo động lực thúc đẩy để họ không ngừng phát triển khả năng, chất lượng và sự hưởng ứng trong công việc.
- Triển khai công nghệ thông tin và hệ thống cơ sở dữ liệu [13, 367].

Sự gia tăng giá trị của tài sản vô hình đã đưa đến một yêu cầu đòi hỏi hệ thống đánh giá thành quả hoạt động của tổ chức phải ghi nhận đầy đủ giá trị và quản lý tài sản vô hình để ngày càng mang lại nhiều nguồn lợi cho tổ chức.

1.2 Các phợơng diện của Bảng điểm cân bằng

BSC có vai trò là một hệ thống đo lường, hệ thống quản lý chiến lược và là công cụ trao đổi thông tin. Trong phạm vi nghiên cứu của đề tài, tác giả chỉ giới hạn trình bày vai trò của BSC là một hệ thống đo lường thành quả hoạt động của một tổ chức.

Với vai trò là một hệ thống đo lường thành quả hoạt động, BSC cho phép làm rõ tầm nhìn và chiến lược của tổ chức bằng cách đưa ra những mục tiêu và thước đo để đánh giá thành quả hoạt động trên bốn phương diện:

+ Phương diện tài chính.

+ Phương diện khách hàng.

+ Phương diện qui trình hoạt động nội bộ.

+ Phương diện học hỏi và phát triển.

Bốn phương diện trên giúp một tổ chức duy trì sự cân bằng, đó là:

- Cân bằng giữa mục tiêu ngắn hạn – mục tiêu dài hạn.
- Cân bằng giữa những đánh giá bên ngoài liên quan đến các cổ đông, khách hàng – những đánh giá nội bộ liên quan đến qui trình xử lý, đổi mới, học hỏi và phát triển.
- Cân bằng giữa kết quả mong muốn đạt được (tương lai) – những kết quả trong thực tế (quá khứ).
- Cân bằng giữa những đánh giá khách quan – đánh giá chủ quan. [13, 375]

1.2.1 Phoạng diện tài chính

Tài chính là phương diện được các tổ chức chú trọng nhất từ trước đến nay vì nó là tiền đề cho mọi hoạt động trong tổ chức. Trong phương diện này, các tổ chức đặc biệt quan tâm đến những thước đo hoạt động tài chính vì suy cho cùng thì thước đo tài chính đưa ra một cái nhìn tổng thể về kết quả hoạt động của một tổ chức và kết nối trực tiếp với những mục tiêu dài hạn của tổ chức [13, 442].

Tuy nhiên, ý nghĩa các kết quả tài chính đối với mỗi loại hình tổ chức rất khác nhau. Với các tổ chức kinh doanh, phần lợi nhuận tập trung về tay những nhà đầu tư. Còn các tổ chức phi lợi nhuận luôn quan tâm đến nhiệm vụ phục vụ lợi ích cho cộng đồng và chăm lo đời sống cho người lao động. Tài chính vững mạnh sẽ giúp cho các tổ chức này có điều kiện đầu tư cơ sở vật chất, đáp ứng các nhu cầu của xã hội cũng như tạo được môi trường làm việc tốt hơn cho người lao động.

Mục tiêu tài chính trong BSC của mỗi tổ chức luôn xuất phát từ chiến lược. Cả trong ngắn hạn lẫn dài hạn, tổ chức nào cũng mong muốn tình hình tài chính tốt nghĩa là lợi nhuận tăng lên, ngân sách hoạt động của tổ chức luôn trong tình trạng thặng dư hay ít nhất cũng không bị thâm hụt. Do đó, các mục tiêu được đặt ra là tăng nguồn thu, tiết kiệm các khoản chi và nâng cao hiệu quả sử dụng ngân sách.

Trong ngắn hạn, mỗi tổ chức cần đặt ra những mục tiêu tài chính linh hoạt trong từng giai đoạn tùy thuộc vào chiến lược cạnh tranh của mình, thậm chí có thể chấp nhận hy sinh mục tiêu tài chính để đổi lấy sự thành công ở các mục tiêu trong

những phương diện khác. Nhưng trong dài hạn thì mục tiêu tài chính vẫn phải là đích đến trong chiến lược của tổ chức.

Vì vậy, mục tiêu tài chính cần phải được xem xét sau từng giai đoạn, tùy thuộc vào chiến lược của tổ chức, để kịp thời điều chỉnh cho phù hợp với những thay đổi về công nghệ, thị trường và những thay đổi trong qui định của các cơ quan quản lý nhà nước.

Thước đo của phương diện tài chính: Để đo lường việc thực hiện các mục tiêu tài chính đã được thiết lập thì mỗi tổ chức cần phải xây dựng các thước đo phù hợp. Thước đo phù hợp với mục tiêu là cơ sở để đánh giá liệu tổ chức có đạt được mục tiêu tài chính và tổ chức có bị chệch hướng hay không. Đây cũng chính là vấn đề kiểm soát tài chính. Kiểm soát tài chính thường liên quan đến việc thiết lập mục tiêu hoạt động, đo lường hoạt động, so sánh hoạt động với mục tiêu đã đặt ra, tính toán những khác biệt (biến động) giữa hoạt động được đo lường và mục tiêu từ đó có hành động để đối phó với biến động nếu cần thiết. Một số phương pháp chung nhất để kiểm soát tài chính đó là thước đo lợi nhuận, lợi nhuận trên vốn đầu tư (Returns on investment - ROI), phân tích biến động.

+ *Thước đo lợi nhuận*: Bằng cách đánh giá khả năng tạo ra lợi nhuận của từng bộ phận (trung tâm lợi nhuận), nhà quản lý mong muốn tập trung nguồn lực, đẩy mạnh hoạt động của các bộ phận có lợi nhuận cao.

+ *ROI* là một tỷ số tài chính thông dụng dùng để đánh giá việc sử dụng vốn của tổ chức. ROI là tỷ số giữa thu nhập thuần và vốn đầu tư.

$$ROI = \frac{\text{Thu nhập thuần}}{\text{Vốn đầu tư}}$$

ROI là thước đo khả năng tạo ra lợi nhuận từ nguồn vốn đầu tư. Nhà quản lý có thể đánh giá liệu lợi nhuận được tạo ra có đủ bù đắp chi phí sử dụng vốn đầu tư hay không. Đo lường lợi nhuận trên vốn đầu tư còn giúp tổ chức tối ưu hóa việc sử dụng nguồn vốn bằng cách tăng vòng quay vốn thông qua việc quản lý chặt chẽ tài khoản phải thu và hàng tồn kho. ROI còn được phân tích thành tỷ số lợi nhuận trên

doanh thu và doanh thu trên tài sản để nhà quản lý hiểu bằng cách nào các hoạt động riêng lẻ đã đóng góp vào hiệu quả hoạt động chung của tổ chức [13, 500].

+ *Phân tích biến động* là quá trình so sánh mức doanh thu hoặc chi phí thực tế ghi nhận với mức doanh thu hoặc chi phí định mức để tính toán biến động. Phân tích biến động (đặc biệt là các biến động không mong muốn) giúp tổ chức hiểu tại sao những mong đợi không được đáp ứng và những hành động gì cần phải thực hiện ngay khi biến động xấu mới bắt đầu. Những con số tài chính trong phân tích biến động chỉ gợi ý chứ không thể nêu rõ ra nguyên nhân của biến động. Vì vậy, phân tích biến động sẽ giúp cho việc xác định nguyên nhân cơ bản của biến động [13, 449].

1.2.2 Phợơng diện khách hàng

Trong khía cạnh khách hàng, tổ chức phải xác định bộ phận khách hàng và phân khúc thị trường mà tổ chức chọn để cạnh tranh. Phương diện khách hàng là đích đến cuối cùng của các tổ chức phi lợi nhuận vì nhiệm vụ của các tổ chức này là tập trung vào khách hàng và phục vụ những nhu cầu của khách hàng. Còn đối với các tổ chức hoạt động vì mục tiêu lợi nhuận thì khách hàng là yếu tố cơ bản để tổ chức đạt được mục tiêu tài chính. Hầu hết các tổ chức, đặc biệt là các tổ chức dịch vụ đều đưa ra quan điểm xem "khách hàng là thượng đế".

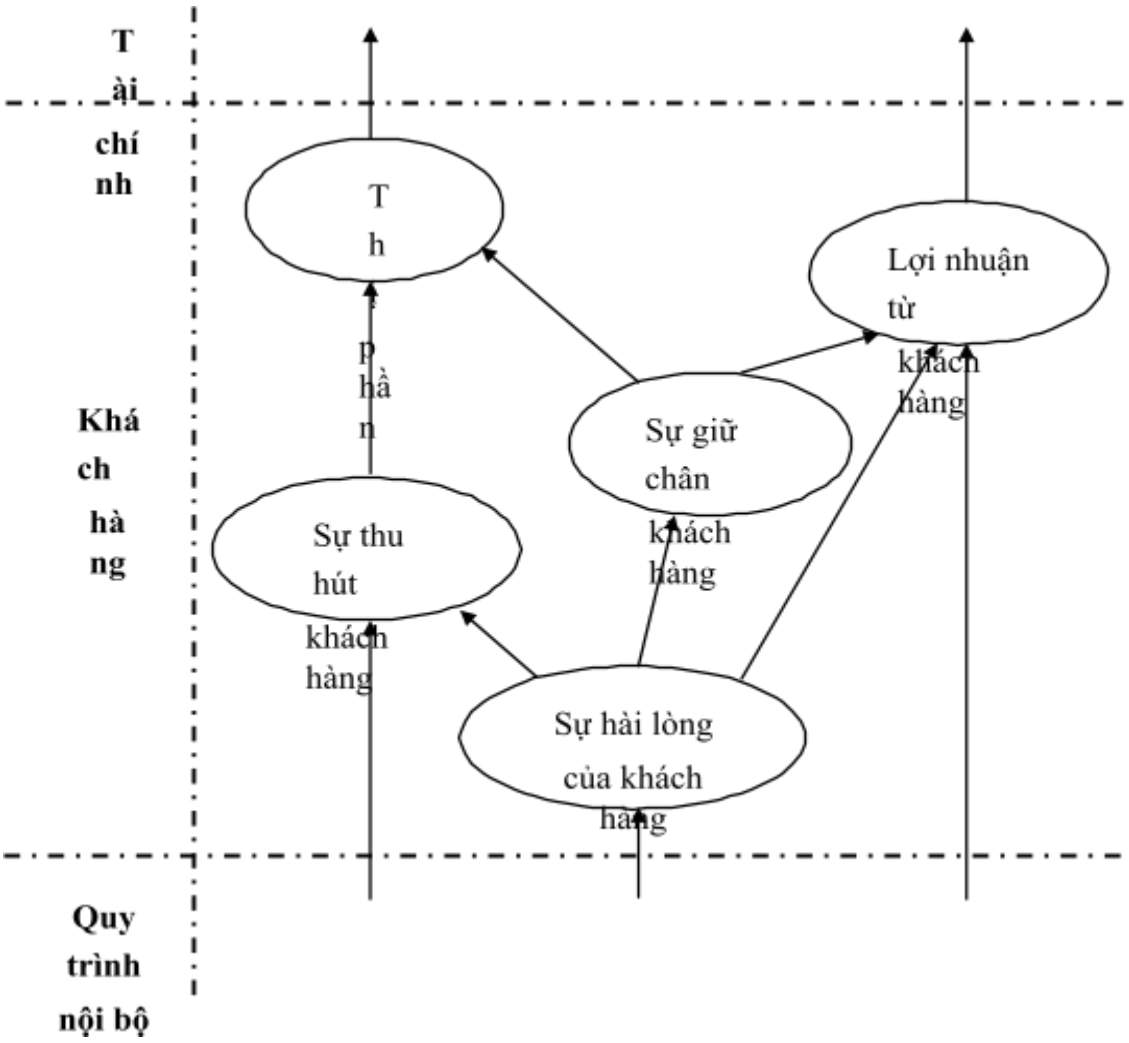
Ngày nay, nhu cầu của khách hàng rất đa dạng và phức tạp. Không chỉ dừng lại ở nhu cầu sử dụng các sản phẩm có chất lượng tốt mà khách hàng còn đòi hỏi sản phẩm phải có kiểu dáng đẹp, thường xuyên có những kiểu dáng mới, lạ, thời trang. Vì vậy các tổ chức phải có mục tiêu rõ ràng trong phương diện này.

Mục tiêu khách hàng được cụ thể hóa từ tầm nhìn và chiến lược của tổ chức. Những mục tiêu này phải gắn kết chặt chẽ với mục tiêu của phương diện tài chính trong mối quan hệ nhân quả. Mỗi tổ chức có một mục tiêu riêng nhưng nhìn chung thì các tổ chức đều hướng đến một số mục tiêu sau:

- Gia tăng thị phần
- Gia tăng sự thỏa mãn của khách hàng
- Tăng cường thu hút khách hàng mới

- Cố gắng duy trì khách hàng hiện hữu
- Tăng lợi nhuận từ khách hàng

Thước đo của phương diện khách hàng: Một số thước đo chính được các tổ chức sử dụng như thị phần, mức độ hài lòng của khách hàng qua khảo sát, số lượng khách hàng mới, duy trì khách hàng hiện hữu và lợi nhuận từ khách hàng được minh họa thông qua sơ đồ 1.2.



Sơ đồ1.2. Mối quan hệ giữa các mục tiêu trong phương diện khách hàng [13, 370]

Thị phần đo lường phần thị trường tiêu thụ mà tổ chức chiếm lĩnh. Nó được đo lường bằng số lượng khách mua hàng hay doanh số bán hàng hoặc số lượng

hàng bán ra. Với bộ phận khách hàng mục tiêu, thước đo này thể hiện khả năng thâm nhập thị trường mục tiêu của tổ chức.

Thu hút khách hàng đo lường tỷ lệ khách hàng mà tổ chức thu hút được hoặc doanh thu từ các khách hàng mới mang lại. Những tổ chức đang tìm kiếm cơ hội để phát triển hoạt động của họ nói chung đều đặt ra mục tiêu tăng cường thu hút khách hàng mới. Nhiều tổ chức thu hút khách hàng mới thông qua những nổ lực tiếp thị rộng rãi và tốn kém. Các tổ chức có thể đo lường việc thu hút khách hàng thông qua các thước đo như số lượng khách hàng được mời sử dụng sản phẩm/dịch vụ (SP/DV), tỷ lệ số lượng khách hàng mới thực tế sử dụng SP/DV so với số lượng khách hàng đăng ký sử dụng SP/DV [14, 70].

Duy trì khách hàng cũ và lòng trung thành của khách hàng: Được đo lường bằng tỷ lệ duy trì và cải thiện mối quan hệ thường xuyên với khách hàng. Giữ được khách hàng cũ là cách để duy trì hoặc gia tăng thị phần của tổ chức. Những tổ chức cung cấp dịch vụ có thể đo lường khả năng duy trì khách hàng trong từng giai đoạn. Thước đo được sử dụng có thể là số lượng khách hàng còn sử dụng SP/DV của tổ chức từ kỳ trước sang kỳ này, tỷ lệ tăng doanh số của khách hàng hiện hữu…

Sự hài lòng của khách hàng: Đưa ra một thước đo định hướng cho kết quả hoạt động về phương diện khách hàng. Đó là thước đo phản hồi về mức độ đáp ứng yêu cầu của tổ chức ít nhất là đối với bộ phận khách hàng mục tiêu. Thước đo sử dụng để đo lường sự hài lòng của khách hàng là sự thỏa mãn của khách hàng thông qua các cuộc khảo sát. Cách để làm hài lòng khách hàng là cung cấp những SP/DV với nhiều tính năng tốt, mức giá thấp và giao hàng đúng hẹn.

Lợi nhuận từ khách hàng: được đo lường thông qua thước đo lợi nhuận từ một khách hàng hay một phân khúc thị trường. Đo lường lợi nhuận từ khách hàng giúp tổ chức có những quyết định phù hợp đối với từng khách hàng, từng phân khúc thị trường.

Đối với bộ phận khách hàng mục tiêu nếu có thể sinh lời thì tổ chức vẫn duy trì, còn nếu không có khả năng sinh lời thì có thể chuyển đổi sang bộ phận khách hàng ngoài mục tiêu. Còn với bộ phận khách hàng không phải là khách hàng mục

tiêu thì nếu không sinh lời sẽ bị loại bỏ hoặc sẽ giữ lại để theo dõi trong tương lai nếu có khả năng sinh lời. Bảng 1.1 minh họa sự kết hợp giữa khả năng sinh lời và phân khúc thị trường trong một tổ chức.

Bảng 1.1. Sự kết hợp giữa khả năng sinh lời và phân khúc thị trường [14, 72]

Khách hàng	**Sinh lời**	**Không sinh lời**
Mục tiêu	Duy trì	Chuyển đổi
Ngoài mục tiêu	Theo dõi	Loại bỏ

Một khi tổ chức đã xác định khách hàng mục tiêu, các nhà quản lý phải định rõ điều gì khiến những khách hàng này sử dụng SP/DV của tổ chức. Đây là thông tin rất quan trọng để dẫn đến thành công trong việc làm hài lòng, thu hút và duy trì khách hàng và gia tăng thị phần. Khách hàng đánh giá SP/DV của nhà cung cấp thông qua năm nội dung chính đó là tính năng, giá cả, chất lượng, tính khác biệt và tính kịp thời của SP/DV.

Tính năng của SP/DV đó là công dụng của SP/DV. SP/DV của tổ chức phải có công dụng tốt, đáp ứng những yêu cầu mới nổi của khách hàng.

Giá cả của SP/DV đề cập đến chi phí mà khách hàng phải chi tiêu để có được SP/DV đó.

Chất lượng của SP/DV là một yếu tố để phân biệt tổ chức với các đối thủ cạnh tranh. Đối với các tổ chức cung cấp có chất lượng không tốt, khách hàng không có gì để trả lại và cũng không ai muốn tốn thời gian phàn nàn với nhà cung cấp mà họ chỉ cắt đứt mối quan hệ với tổ chức đó mà thôi. Vì vậy, tổ chức có thể đo lường số lượng khách hàng suy giảm hay thị phần bị thu hẹp. Nhưng khi dấu hiệu này xuất hiện thì tổ chức đã không thể làm gì để thay đổi tình thế vì khách hàng đã quyết định từ chối sử dụng dịch vụ của họ. Do vậy, các tổ chức đưa ra chương trình bảo đảm chất lượng dịch vụ để khách hàng yên tâm khi quyết định chọn tổ chức làm nhà cung cấp. Ngoài ra, tổ chức có thể đo lường chi phí phát sinh trong dịch vụ bảo đảm chất lượng này [13, 555]. Để đảm bảo chất lượng SP/DV, các tổ chức phải đẩy mạnh việc tuân thủ các qui trình hoạt động nội bộ.

Tính khác biệt của SP/DV để thu hút khách hàng mới và đáp ứng những nhu cầu mới nổi của khách hàng, các SP/DV ngoài những tính năng cơ bản còn phải có thêm những đặc điểm khác nổi bật để phân biệt với các dòng SP/DV cũ.

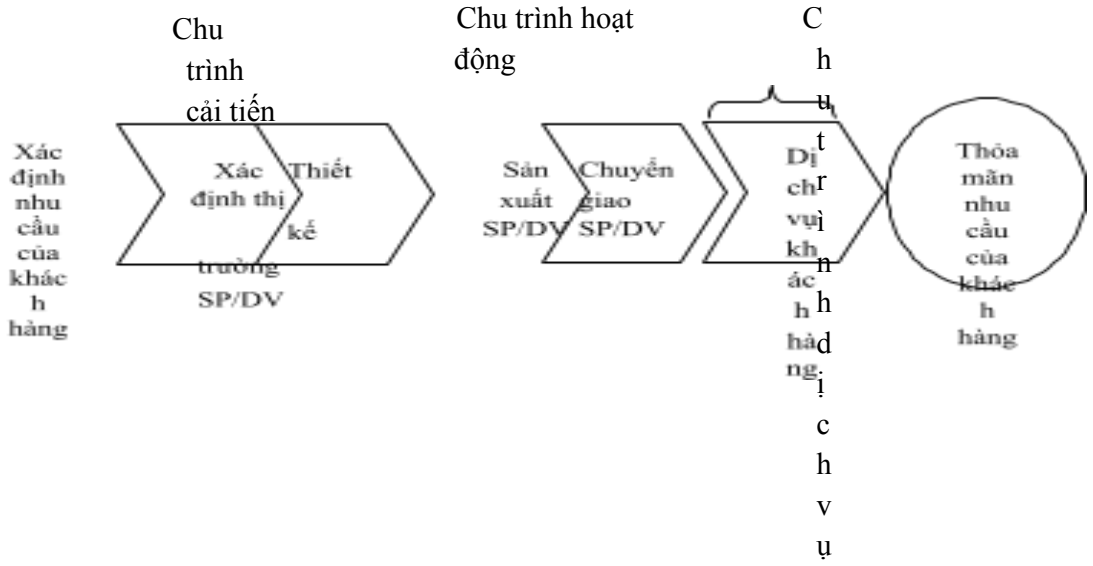
Tính kịp thời của SP/DV rất quan trọng trong giai đoạn cạnh tranh hiện nay. Nhu cầu của khách hàng liên tục thay đổi và ngày càng phức tạp hơn đòi hỏi các tổ chức phải liên tục cung cấp những SP/DV mới nhanh chóng, thuận tiện cho khách hàng. Ví dụ: dịch vụ SMS để biết điểm thi trong trường học hay những dịch vụ cung cấp thông tin qua mạng internet như tra cứu tài liệu,…Chuyển giao SP/DV đúng hẹn, rút ngắn thời gian cung cấp SP/DV cho khách hàng luôn làm tăng sự hài lòng của khách hàng.

1.2.3 Phợơng diện hoạt động nội bộ

Phương diện này hình thành để trả lời cho câu hỏi: "Để đạt được mục tiêu tài chính và làm hài lòng khách hàng, tổ chức cần phải vượt trội so với đối thủ cạnh tranh ở những qui trình hoạt động nội bộ nào?". Trong một tổ chức, qui trình hoạt động nội bộ gồm ba chu trình:

- **Chu trình cải tiến**: xác định nhu cầu của khách hàng hiện tại và tương lai và đưa ra giải pháp đáp ứng nhu cầu này.
- **Chu trình hoạt động**: tiến hành sản xuất và chuyển giao SP/DV theo giải pháp đã được đưa ra ở chu trình trên.
- **Chu trình dịch vụ sau bán hàng**: cung cấp dịch vụ sau khi bán hàng nhằm làm tăng giá trị cho khách hàng khi sử dụng SP/DV của tổ chức.

Ba chu trình này được minh họa trong sơ đồ 1.3



Sơ đồ 1.3. Chu trình quy trình hoạt động kinh doanh nội bộ [13, 371]

Mục tiêu của tổ chức trong phương diện qui trình hoạt động nội bộ:

- Với chu trình cải tiến: cung cấp các thông tin đáng tin cậy về qui mô thị trường, sở thích khách hàng.
- Với chu trình hoạt động:
  - Rút ngắn thời gian từ lúc nhận đơn hàng của khách hàng đến lúc nhu cầu của khách hàng được thỏa mãn.
  - Tăng chất lượng SP/DV.
  - Giảm chi phí hoạt động.
- Với chu trình dịch vụ sau bán hàng:
  - Rút ngắn thời gian giải quyết các vấn đề.
  - Giảm thiểu chi phí cho quá trình hậu mãi.

Đặc biệt đối với các tổ chức cung cấp dịch vụ thì việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng càng nhanh càng tốt vì khách hàng không thể chịu đựng được khi phải xếp hàng chờ đợi được lượt mình được sử dụng dịch vụ.

Thước đo qui trình hoạt động nội bộ:

* Đánh giá việc nghiên cứu thị trường và việc phát triển sản phẩm *trong chu trình cải tiến, ta có thể sử dụng một số thước đo*:

- % doanh thu từ các SP/DV mới.
- Thời gian để phát triển thế hệ sản phẩm tiếp theo.
- Số lượng SP/DV mới được giới thiệu đến khách hàng.

- Thời gian hoàn vốn (break-even time: BET) đo lường thời gian từ lúc bắt đầu việc thiết kế sản phẩm đến khi sản phẩm được tung ra giới thiệu trên thị trường và thu hồi đủ vốn cho việc phát triển sản phẩm.

* *Thước đo được sử dụng trong chu trình hoạt động*:

- Hiệu quả chu kỳ sản xuất (Manufacturing cycle effectiveness: MCE)

$$MCE = \frac{\text{Thời gian tạo ra giá trị tăng thêm}}{\text{Tổng thời gian sản xuất sản phẩm}}$$

Chỉ số MCE < 1 vì:

$$\text{Tổng thời gian sản xuất sản phẩm} = \text{Thời gian sản xuất sản phẩm} + \text{Thời gian kiểm tra chất lượng sản phẩm} + \text{Thời gian di chuyển} + \text{Thời gian xếp hàng}$$

Khi tổ chức thực hiện tốt việc cắt giảm những hoạt động không tạo ra giá trị tăng thêm thì sản phẩm đến tay khách hàng nhanh hơn với chi phí thấp hơn.

- Tỷ lệ sản phẩm hỏng (số lượng sản phẩm hỏng trên tổng số sản phẩm sản xuất)
- Số lượng sản phẩm bị trả lại
- Số tiền đền bù cho khách hàng do SP/DV không đạt chất lượng
- Chi phí theo mức độ hoạt động (Activity based cost – ABC).

* *Thước đo trong chu trình dịch vụ sau bán hàng*:

- Thời gian giải quyết khiếu nại của khách hàng.
- Chi phí bảo hành, sửa chữa, đổi trả SP/DV cho khách hàng.

1.2.4 Phoạng diện học hỏi và phát triển

Phương diện này là nền tảng mà tổ chức cần xây dựng để đạt được sự phát triển trong dài hạn. Nó bao gồm ba nội dung chính là:

- Năng lực của nhân viên.
- Năng lực hệ thống thông tin.
- Động lực và phân quyền.

Mục tiêu của phợơng diện học hỏi và phát triển:

- Nâng cao năng lực của nhân viên.
- Cải tiến năng lực của hệ thống thông tin.
- Gắn nhân viên với mục tiêu của tổ chức.

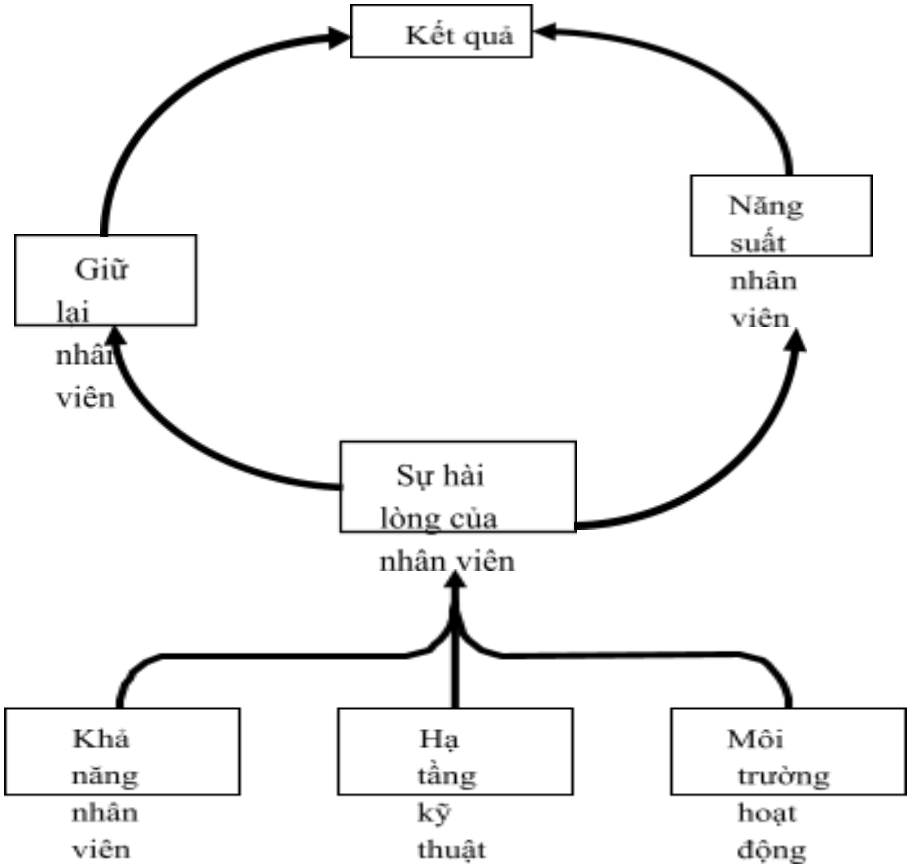
Trong một tổ chức nếu có đội ngũ nhân viên năng động, có kiến thức, kỹ năng làm việc và giao tiếp tốt cùng hợp tác với nhau trong việc thực hiện các mục tiêu, chiến lược của tổ chức với sự trợ giúp của hệ thống thông tin và được tin tưởng trao quyền sẽ giúp tổ chức hoạt động ngày càng vững mạnh. Do đó, nhà lãnh đạo của tổ chức cần nắm bắt tâm tư, nguyện vọng và nhu cầu của nhân viên để đánh giá mức độ đóng góp của nhân viên cho công việc đồng thời phải trao quyền để nhân viên có thể phát huy hết khả năng của mình.

Thợớc đo đo lợờng phợơng diện học hỏi và phát triển:

- Sự hài lòng của nhân viên thông qua khảo sát. Nhân viên hài lòng là điều kiện tiền đề để tăng năng suất, tinh thần trách nhiệm, tăng chất lượng phục vụ khách hàng. Các tổ chức thường đo lường mức độ hài lòng của nhân viên thông qua những cuộc khảo sát hàng năm với thang đo cảm xúc từ 1 (rất không hài lòng) đến 5 (rất hài lòng) những nội dung liên quan đến việc ra quyết định, thừa nhận làm được việc, truy cập đủ thông tin để làm việc tốt, khuyến khích chủ động sáng tạo và sử dụng sáng kiến, mức độ hỗ trợ từ những đồng nghiệp liên quan và mức độ hài lòng về mọi mặt trong tổ chức [14, 130].
- Tốc độ thay thế nhân viên chủ chốt.
- Thời gian bình quân một nhân viên làm việc trong tổ chức. Tốc độ thay thế nhân viên càng lớn hay thời gian bình quân càng ngắn chứng tỏ rằng tổ chức càng không giữ được người. Nhân viên thường xuyên thay đổi làm hiệu quả công việc ảnh hưởng lớn vì nhân viên mới cần có thời gian để quen việc và rèn luyện các kĩ năng cần thiết cho vị trí đó.
- Doanh thu trên từng nhân viên.
- Tốc độ xử lý thông tin.

- Chi phí xây dựng hệ thống thông tin.
- Số lượng sáng kiến của mỗi nhân viên.
- Số lượng sáng kiến được áp dụng vào thực tế công việc.

Mối quan hệ giữa các thước đo trong phương diện học hỏi và phát triển được minh họa trong sơ đồ 1.4.

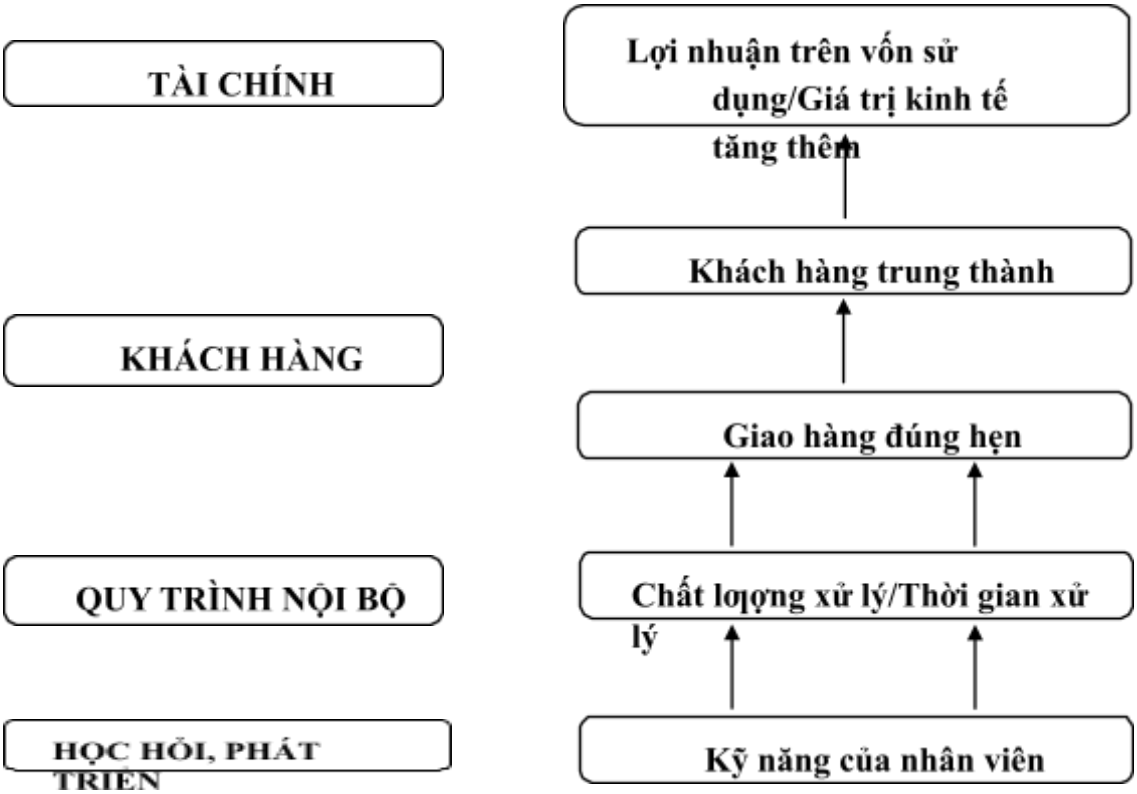


Sơ đồ 1.4. Mối quan hệ của các thước đo trong phương diện học hỏi và phát triển [14, 129]

1.2.5 Tính cân bằng và các mối quan hệ nhân quả của BSC

Từ "cân bằng" (balanced) trong BSC nghĩa là để phát triển bền vững, tổ chức không nên chỉ đo lường hiệu quả tài chính (financial), mà còn cần đo lường một số nhóm chỉ tiêu khác trong tổ chức như khách hàng (customer), quy trình hoạt động nội bộ (internal processes), học hỏi và phát triển (learning and growth). BSC đòi hỏi người sử dụng nó phải có tầm nhìn bao quát hơn theo bốn nhóm chỉ tiêu như trên, thay vì chỉ đo lường hiệu quả hoạt động qua chỉ tiêu tài chính như trước đây.

Vì chiến lược của tổ chức là một tập hợp những mối quan hệ về nguyên nhân và kết quả nên những mục tiêu và thước đo trong BSC cần liên kết với nhau. Những mục tiêu và thước đo này phải phù hợp với chiến lược và hỗ trợ lẫn nhau. Mỗi thước đo trong BSC là một nhân tố trong chuỗi mối quan hệ nhân quả để truyền đạt ý nghĩa của chiến lược trong tổ chức. Sơ đồ 1.5 minh họa về mối quan hệ nhân quả trong BSC.



Sơ đồ 1.5. Mối quan hệ nhân quả trong BSC [13, 377]

1.3 Liên kết các thước đo trong BSC với chiến lược của tổ chức

Tổ chức nào cũng mong muốn thực hiện thành công chiến lược của mình nhưng điều này không phải dễ dàng thực hiện được. BSC đã đưa ra một phương pháp hay đó là chuyển tầm nhìn và chiến lược có tính khái quát rất cao thành những mục tiêu và thước đo cụ thể từ đó cho phép các thành viên trong tổ chức có thể hiểu được chiến lược và thực hiện các hành động để đạt được mục tiêu đề ra. Khi xây dựng một BSC để đo lường thành quả hoạt động của tổ chức, ngoại trừ mối quan hệ nhân quả giữa các thước đo, thì còn hai nội dung nữa phải chú trọng là:

- Định hướng hoạt động.
- Liên kết với những mục tiêu tài chính.

1.3.1 Định hướng hoạt động

Hệ thống thước đo của BSC phải có sự kết hợp những thước đo kết quả và những thước đo định hướng hoạt động. Đo lường kết quả mà không có định hướng hoạt động sẽ không đưa ra được thông tin bằng cách nào mà tổ chức đạt được những kết quả này và đâu là định hướng mà họ biết liệu chiến lược được thực hiện có thành công hay không? Ngược lại, định hướng hoạt động mà không có những thước đo kết quả có thể làm cho tổ chức đạt được những cải tiến hoạt động trong ngắn hạn nhưng lại không thể hiện được liệu những cải tiến này có giúp cải thiện hoạt động tài chính hay gắn kết với những mục tiêu dài hạn của tổ chức hay không.

1.3.2 Liên kết với những mục tiêu tài chính

Một số nhà phê bình cho rằng nên bỏ hết các thước đo tài chính ra khỏi hệ thống đo lường của tổ chức vì với môi trường cạnh tranh hiện nay mà yếu tố đi đầu là khách hàng và công nghệ thì những thước đo tài chính có ít tác dụng trong việc dẫn dắt tổ chức đi đến thành công. Họ nhấn mạnh rằng các nhà quản lý nên tập trung vào việc cải thiện sự hài lòng của khách hàng, chất lượng sản phẩm, chu trình thời gian và những kỹ năng và động cơ của nhân viên. Khi tổ chức có những cải tiến cơ bản trong hoạt động thì những kết quả tài chính tự nó cũng được cải thiện. Tuy nhiên, trong thực tế khách hàng rất lo lắng việc cung ứng sản phẩm độc quyền của một nhà cung cấp. Vì vậy, họ có xu hướng tìm kiếm nhiều nhà cung cấp khác nhằm tránh tình trạng lệ thuộc vào một nhà cung cấp để giảm rủi ro. Như vậy, dù SP/DV của tổ chức được chào hàng với chất lượng tốt và mức giá phải chăng cũng khó đảm bảo được các mục tiêu tài chính khi mà khách hàng giảm mức tiêu thụ SP/DV của tổ chức [13, 32]. Và khi tình hình tài chính không tốt kéo dài thì việc tiếp tục chiến lược cải thiện phương diện khách hàng và cải tiến qui trình nội bộ này phải xem xét lại vì tổ chức có thể bị khánh kiệt. Chính vì vậy mà BSC vẫn giữ lại những thước đo tài chính. Cuối cùng, những mối quan hệ nhân quả trong tất cả các thước đo của BSC cần phải được liên kết với những mục tiêu tài chính.

1.4 Tính cấp thiết của việc áp dụng Balanced Scorecard trong quản lý giáo dục đại học Việt Nam

Chưa bao giờ ở Việt Nam những cuộc thảo luận về giáo dục lại sôi nổi và rộng khắp như hiện nay. Bởi lẽ thực trạng nghiêm trọng của giáo dục Việt Nam vẫn chưa được đánh giá đúng mức. Những thành tựu to lớn của giáo dục trong thời gian qua là sự "tự ru ngủ mình" của các nhà quản lý giáo dục bởi tính thực và ảo của chúng. Nếu cô lập Việt Nam với thế giới thì không có gì quá lo lắng. Song thực tế lại không như vậy, vì giáo dục Việt Nam đang nằm trong bối cảnh toàn cầu hóa nên không thể phủ nhận sự tụt hậu ngày càng xa của nền giáo dục nước nhà so với các nước xung quanh và đặc biệt là so với yêu cầu phát triển của xã hội.

Nhìn lại giáo dục Việt Nam, những dấu hiệu khủng hoảng đã lộ rõ từ lâu và ngày càng đậm nét. Nếu như trước đây giáo dục là sự nghiệp toàn dân, thì nay giáo dục đã dần dần mất phương hướng, không còn rõ giáo dục cho ai, vì ai, để làm gì. Chất lượng giáo dục sa sút một thời gian dài, nhất là ở bậc đại học, cao đẳng và dạy nghề, khiến chất lượng và số lượng nhân lực đầu ra còn một khoảng cách rất xa mới đáp ứng được nhu cầu lao động thực tế, dần trở thành một nhân tố cản trở nghiêm trọng sự phát triển nền kinh tế.Trong khi chất lượng giáo dục sa sút thì chi phí giáo dục lại tăng liên tục, trở thành gánh nặng của ngân sách quốc gia và mọi gia đình.

Hai năm trở lại đây, tuy đã có những chuyển biến tích cực nhưng vẫn chưa động tới các vấn đề cốt lõi vốn đã ăn sâu bám rễ trong nhiều năm nên chưa tạo đủ xung lực cho một cuộc lột xác của giáo dục vốn đang là đòi hỏi cấp bách của xã hội.

Điều gì đã khiến nền giáo dục của một đất nước vốn có truyền thống hiếu học lâu đời rơi vào suy thoái trầm trọng vào đúng thời điểm mà lẽ ra nó phải là bệ phóng cho kinh tế cất cánh? Tất nhiên không phải do nghèo, vì tiền của hàng năm chi cho sự nghiệp giáo dục không hề nhỏ, nhưng chất lượng thu được quá thấp so với mong đợi. Nguyên nhân ở đây cần phải nhìn nhận thẳng thắn là do vấn đề quản lý, lãnh đạo giáo dục còn nhiều hạn chế. Từ quan niệm, tư duy giáo dục cho đến việc thiết kế hệ thống và quản lý điều hành, mọi khâu đều có những bất cập ảnh hưởng tiêu cực đến toàn bộ hệ thống giáo dục.

Chính vì vậy, toàn cầu hóa là xu thế tất yếu và cũng là cơ hội để Việt Nam hội nhập, để giáo dục Việt Nam vươn mình cùng với giáo dục các nước trên thế giới. Thật vậy, toàn cầu hóa mang lại cho giáo dục Việt Nam nhiều cái lợi. Nó đặt giáo dục Việt Nam trong bức tranh chung với giáo dục các nước trên thế giới, từ đó giúp giáo dục Việt Nam nhận ra được mình đang đứng ở đâu, hay dở thế nào.

Trong quá trình toàn cầu hóa, giáo dục đại học không thể đứng ngoài lề và thực sự đã có bước chuyển mình để hòa nhịp với tình hình mới. Hiện nay, vấn đề quản lý trường đại học một cách hiệu quả hơn, xây dựng và phát triển nhà trường trở thành những cơ sở đào tạo có chất lượng cao và có uy tín hơn đang là vấn đề trăn trở của các nhà quản lý giáo dục đại học Việt Nam. Việt Nam cũng như nhiều nước đang phát triển khác phải đối diện vấn đề nan giải trong việc tăng số lượng sinh viên và đồng thời nâng cao chất lượng trong điều kiện hạn chế về ngân sách.

Trước đây, quan hệ giữa các trường đại học rất hạn chế, các trường chỉ chú trọng đến việc điều hành các hoạt động thường nhật. Ngày nay, các trường không còn thu mình được nữa, không thể hoạt động độc lập mà đang chịu sự giám sát và đánh giá của xã hội. Sự đánh giá liên quan đến nhiều vấn đề như chất lượng đội ngũ giảng viên, thành tích về hoạt động đào tạo và NCKH, chất lượng sinh viên đầu ra... Các tiêu chí này không chỉ được đánh giá trong phạm vi nước ta mà còn được đánh giá ở tầm quốc tế, khi mà ngày càng có nhiều công ty nước ngoài hoạt động tại Việt Nam. Chất lượng đào tạo và uy tín của một trường đại học Việt Nam sẽ được nâng lên rất nhiều nếu sinh viên tốt nghiệp được các công ty nước ngoài, tập đoàn đa quốc gia đánh giá cao và tuyển dụng vào làm việc.

Chính vì vậy, lãnh đạo các trường đại học phải tự xem trường mình như là một doanh nghiệp thực thụ và phải thường xuyên điều chỉnh chiến lược phát triển, mở rộng quan hệ hợp tác trong môi trường cạnh tranh hiện nay. Tuy nhiên, vấn đề đặt ra là cần phải quản lý nó theo mô hình nào và theo những tiêu chí cụ thể nào để có thể theo kịp sự phát triển của các trường đại học trong khu vực và thế giới.

Từ những lý do trên, tác giả tin rằng việc áp dụng BSC sẽ giúp các trường đại học xác định và thực hiện được những chiến lược phát triển thích hợp trong quá trình hội nhập về giáo dục và đào tạo.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Xuất phát từ vấn đề đã được phát hiện là phần lớn doanh nghiệp thất bại trong thực thi và quản lý chiến lược của mình, lý thuyết "Bảng điểm cân bằng" của hai tác giả Robert S.Kaplan và David Norton đã ra đời vào những năm đầu thập niên 90; nhằm chuyển tầm nhìn và chiến lược của một tổ chức thành các mục tiêu, thước đo cụ thể trong bốn phương diện: tài chính, khách hàng, qui trình hoạt động nội bộ và học hỏi và phát triển.

Bảng điểm cân bằng là sự cân bằng giữa mục tiêu ngắn hạn và mục tiêu dài hạn, cân bằng giữa thước đo bên ngoài và nội bộ, cân bằng giữa kết quả mong muốn đạt được ở tương lai và quá khứ, cân bằng giữa những đánh giá khách quan và đánh giá chủ quan.

Được Tạp chí Harvard Business Review đánh giá là 1 trong 75 ý tưởng kinh doanh có ảnh hưởng nhất của thế kỷ 20, hiện nay nó đã và đang được áp dụng rất mạnh mẽ trên thế giới và tại Việt Nam. BSC là một phương pháp "3 trong 1": vừa là hệ thống đo lường hiệu suất, vừa là công cụ truyền thông (hay giao tiếp) hiệu quả và là phương pháp quản lý chiến lược hữu hiệu trong tổ chức.

Kaplan và Norton miêu tả tính đột phá của Balanced Scorecard như sau: *"Balanced Scorecard giữ lại các chỉ số tài chính truyền thống. Những chỉ số này phản ánh tình hình hoạt động của doanh nghiệp trong quá khứ, vốn chỉ phù hợp với những doanh nghiệp hoạt động trong nền kinh tế công nghiệp, trong đó đầu tư vào năng lực dài hạn và mối quan hệ khách hàng không phải là nhân tố mang lại thành công. Tuy nhiên trong nền kinh tế thông tin, khi doanh nghiệp định hướng tạo ra giá trị tương lai thông qua đầu tư vào khách hàng, nhà cung cấp, nhân viên, quy trình, công nghệ và cải tiến, thì việc chỉ sử dụng chỉ số tài chính là chưa đủ."*

CHƯƠNG 2
THỰC TRẠNG VỀ ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI HỌC VIỆN NGÂN HÀNG – PHÂN VIỆN PHÚ YÊN

2.1 Giới thiệu về Học viện Ngân hàng – Phân viện Phú Yên (gọi tắt là Phân viện Phú Yên)

2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển của Phân viện Phú Yên

Cách đây hơn 36 năm, ngày 16/12/1976, Tổng Giám đốc NHNN Việt Nam (nay là Thống đốc NHNN Việt Nam) đã ký quyết định số 1230/NH-QĐ về việc thành lập trường Trung học Ngân hàng 2 TW (THNH2TW) (ngày nay là Học viện Ngân Hàng - Phân viện Phú Yên) với nhiệm vụ đào tạo đội ngũ cán bộ có trình độ Trung học ngân hàng cho địa bàn các tỉnh miền Trung và Tây Nguyên (từ Quảng Bình đến Bình Thuận – Lâm đồng).

Địa điểm của nhà trường là khu gia binh của ngụy để lại, nằm trên đồi cát biển thuộc địa bàn Phường 5 - Thị xã Tuy Hoà (nay là Phường 7 - TP. Tuy Hoà - Phú Yên), cơ sở vật chất chỉ có vài trại lính lợp bằng tôn đã han rỉ, xung quanh bốn bề là cát biển, mùa hè nóng bức không một bóng cây, mùa đông gió mưa sóng biển ầm ầm và bụi cát bay mù mịt suốt ngày đêm. Nơi đây khi quân ngụy tháo chạy đã để lại một lượng mìn, đạn, sắt thép ngổn ngang, kể cả dưới lòng đất, nằm chờ nổ và có thể gây tai họa bất cứ lúc nào, chất độc làm ô nhiễm môi trường sinh thái, tạo nên một khung cảnh hoang tàn trên mảnh đất vừa thoát khỏi khói lửa của chiến tranh. Một cơ sở đào tạo cán bộ Ngân hàng được hình thành là bước ngoặt đánh dấu quá trình phát sinh, phát triển một cơ sở đào tạo của hệ thống Ngân hàng trên mảnh đất miền Trung.

Lịch sử hơn 36 năm xây dựng trưởng thành của nhà trường là lịch sử kế tiếp nhau của quá trình hình thành và phát triển được trải qua 3 giai đoạn: từ trường THNH2TW Tuy Hòa – Phú Khánh, đến Chi nhánh Trung tâm đào tạo và Nghiên

cứu khoa học Ngân hàng (TTĐT&NCKHNH) Phú Yên và nay là Học viện Ngân hàng - Phân viện Phú Yên.

Giai đoạn từ 16/12/1976 đến 23/3/1993: tên gọi là Trường THNH2TW Tuy Hòa – Phú Khánh. Đây là thời kỳ với biết bao khó khăn, gian khổ ngay từ thời gian đầu mới thành lập, cơ sở vật chất chưa có gì, đội ngũ Cán bộ - Giáo viên (CB – GV) của trường chỉ có 08 người nhưng phải khẩn trương triển khai đào tạo lớp sơ cấp Kế toán Ngân hàng đầu tiên với số lượng 70 học viên cho khu vực miền Trung – Tây Nguyên. Lúc này nhà trường tiến hành song song hai nhiệm vụ: vừa xây dựng cơ sở vật chất, tuyển dụng CB – GV, tiếp nhận giáo viên từ phía Bắc chuyển vào, vừa tiến hành kế hoạch tuyển sinh khoá 1 năm 1977 với chỉ tiêu 250 học sinh và các khoá tiếp theo.

Bộ máy tổ chức của nhà trường dần dần được củng cố và tăng cường về số lượng cũng như chất lượng, đến tháng 12/1996 tổng số cán bộ giáo viên tăng lên 119 người trong đó có 47 giáo viên trình độ đại học chiếm tỷ lệ 75% được biên chế gồm: Ban Giám hiệu, 6 phòng ban và 5 tổ Bộ môn, đào tạo với hai chuyên ngành: Kế toán Ngân hàng và Tín dụng Ngân hàng.

Trải qua quá trình hoạt động thực tiễn của Ngân hàng Nhà nước và Ngân hàng Trung ương, nhà trường tiến hành sắp xếp lại bộ máy và tinh giảm biên chế. Cơ cấu tổ chức bộ máy của nhà trường được đổi mới theo hướng gọn nhẹ. Đặc biệt, trong năm 1992, thực hiện chỉ thị 111/TTg của Thủ tướng Chính phủ về việc giảm biên chế trong các đơn vị hành chính sự nghiệp, Ban Giám hiệu cùng với cấp uỷ Đảng, Công đoàn, Đoàn thanh niên đã tiến hành phân loại đối tượng cụ thể, nhất là nhân viên phục vụ. Đội ngũ cán bộ lãnh đạo từ Ban Giám hiệu đến phòng, bộ môn được bổ nhiệm lại theo hướng trẻ hoá nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác chỉ đạo, điều hành. Vào đầu năm 1993, tổng số CB – GV chỉ còn 56 người.

Giai đoạn từ 23/3/1993 đến tháng 02/1998: tên gọi là Chi nhánh TTĐT & NCKH NH Phú Yên.

Để phục vụ có hiệu quả cho sự nghiệp đổi mới toàn diện nền kinh tế của đất nước, của ngành Ngân hàng, công tác đào tạo của ngành cũng được thay đổi. Ngày

23/3/1993, Thủ tướng Chính phủ có quyết định số 112/TTg về việc thành lập Trung tâm đào tạo và Nghiên cứu khoa học Ngân hàng, trên cơ sở sắp xếp lại hai trường cao cấp nghiệp vụ Ngân hàng, Viện nghiên cứu tiền tệ - tín dụng và bốn trường Trung học Ngân hàng, trong đó có trường Trung học Ngân hàng 2 TW trở thành Chi nhánh TTĐT & NCKH NH Phú Yên. Với nhiệm vụ được giao là đào tạo và bồi dưỡng nghiệp vụ Ngân hàng, tổ chức NCKH và công nghệ về Ngân hàng để đáp ứng nhu cầu hoạt động của Ngân hàng trong nền kinh tế thị trường. Trong những năm này, việc chuyển đổi mô hình từ Trường Trung học Ngân hàng 2 TW thành Chi nhánh Trung tâm đào tạo và NCKH NH đã làm cho Chi nhánh gặp rất nhiều khó khăn, trở ngại trong công tác đào tạo: việc tuyển sinh hết sức khó khăn, giáo viên lần lượt xin chuyển công tác về các Ngân hàng Tỉnh… Tuy nhiên, tập thể CB – GV còn lại của Chi nhánh đã cố gắng phát huy truyền thống của đơn vị, nỗ lực phấn đấu vượt qua khó khăn thử thách để hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao.

Giai đoạn từ tháng 02/1998 cho đến nay: tên gọi là Học viện Ngân hàng – Phân viện Phú Yên.

Đứng trước đòi hỏi của sự nghiệp công nghiệp hóa – hiện đại hóa đất nước nói chung và hệ thống Ngân hàng nói riêng, mô hình TTĐT & NCKH NH đã bộc lộ nhiều bất cập đó là: không nằm trong hệ thống giáo dục quốc dân, không được tuyển học sinh ngoài xã hội và không được cấp bằng theo hệ thống văn bằng quốc gia, do đó dẫn đến sự hẫng hụt trong quá trình đào tạo nguồn nhân lực cho ngành Ngân hàng và gây thiệt thòi cho HSSV và cán bộ Ngân hàng đã được học tập tại Trung tâm. Trước tình hình đó, nhiệm vụ đào tạo của ngành đã chuyển sang một bước ngoặt lịch sử. Học viện Ngân hàng được thành lập theo Quyết định số 30/1998/QĐ-TTg ngày 09/02/1998 của Thủ tướng Chính phủ trên cơ sở tổ chức lại Trung tâm Đào tạo và Nghiên cứu khoa học, tiền thân là Trường Cao cấp Nghiệp vụ Ngân hàng được thành lập ngày 13/9/1961. Theo Quyết định trên, Học viện Ngân hàng gồm có trụ sở chính tại Hà Nội và 04 Phân viện ở TP.Hồ Chí Minh, Phú Yên, Bắc Ninh và Hà Tây. Chi nhánh TTĐT và NCKH NH Phú Yên trở thành Học viện Ngân hàng – Phân viện Phú Yên (sau đây gọi tắt là Phân viện).

Phân viện Phú Yên là đơn vị hành chính sự nghiệp thực hiện công tác đào tạo và nghiên cứu khoa học trong lĩnh vực kinh tế ứng dụng với trọng tâm là lĩnh vực tài chính – ngân hàng, góp phần phát triển bền vững đất nước. Đến đầu năm học 2013 – 2014, Phân viện có 90 CB – GV được biên chế thành 11 Phòng, Khoa, Bộ môn, Trung tâm, trong đó đội ngũ GV là 59/90 (chiếm 65,56%).

Trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, dù ở mô hình đào tạo nào thì chất lượng đào tạo cũng luôn là một nội dung được Đảng ủy, Ban Giám đốc và các tổ chức Đoàn thể của Phân viện quan tâm hàng đầu, chính vì vậy, chất lượng đào tạo được nâng cao dần và đã đáp ứng được yêu cầu thực hiện nhiệm vụ của các Ngân hàng. Chất lượng đội ngũ giáo viên ngày càng được chú trọng nâng cao trình độ, hiện nay 100% giáo viên đã được công nhận đủ điều kiện giảng dạy ở bậc Đại học và Cao đẳng Ngân hàng, nhiều giáo viên đang tiếp tục nghiên cứu và học tập sau Đại học.

Trong suốt hơn 36 năm xây dựng và trưởng thành, Trường Trung học Ngân hàng 2 TW – nay là Học viện Ngân hàng – Phân viện Phú Yên luôn nhận được sự quan tâm, giúp đỡ của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, Bộ Giáo dục và Đào tạo, Học viện Ngân hàng, Ngân hàng các tỉnh duyên hải miền Trung và Tây Nguyên, Tỉnh uỷ và UBND tỉnh Phú Yên, Thành uỷ và UBND TP. TP Tuy Hoà cùng các Sở, Ban, Ngành hữu quan tỉnh Phú Yên.

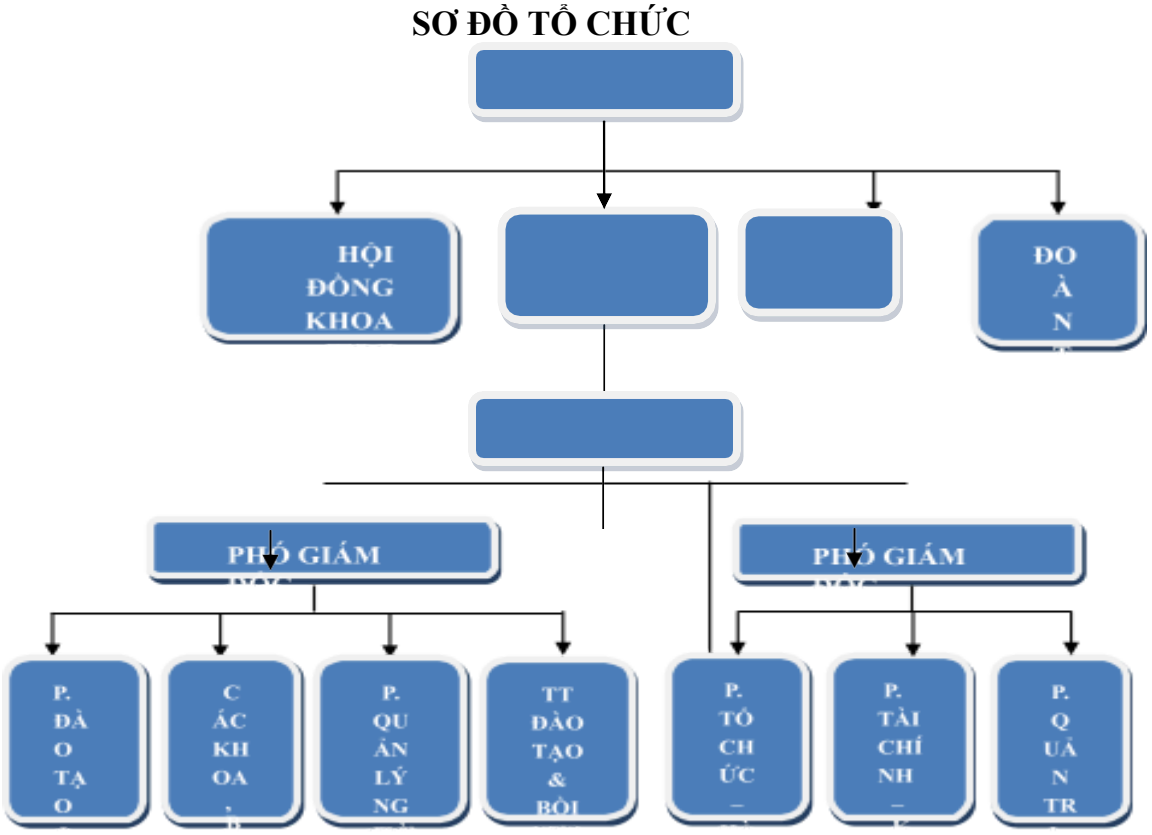
Những thành quả đạt được trong hơn 36 năm qua của Phân viện là rất đáng khích lệ, nhưng cũng không tránh khỏi những khuyết điểm, nhược điểm, những bất cập trong công tác Đào tạo, quản lý cần sớm được khắc phục.

Trước sự đổi mới của hệ thống Ngân hàng trong nền kinh tế thị trường, công tác đào tạo của ngành nói chung và của Phân viện Phú Yên nói riêng còn gặp nhiều khó khăn, thử thách, đòi hỏi mỗi CB – GV của Phân viện phải phấn đấu nhiều hơn nữa mới có thể đáp ứng được yêu cầu và hoàn thành được nhiệm vụ trong thời gian tới nhằm góp phần vào sự nghiệp đào tạo cán bộ cho ngành và cho xã hội.

2.1.2 Cơ cấu tổ chức Phân viện Phú Yên

Cơ cấu tổ chức Phân viện Phú Yên gồm:

- Ban Giám đốc
- Hội đồng Khoa học và Đào tạo
- Các khoa, bộ môn:
  - Khoa Ngân hàng.
  - Khoa Tài chính.
  - Khoa Kế toán – Kiểm toán.
  - Bộ môn Kinh tế - Chính trị.
  - Bộ môn Cơ bản.
- Các đơn vị chức năng:
  - Phòng Tổ chức – Hành chính.
  - Phòng Tài chính – Kế toán.
  - Phòng Đào tạo & Quản lý khoa học.
  - Phòng Quản lý người học.
  - Phòng Quản trị - Dịch vụ.
  - Trung tâm Đào tạo & Bồi dưỡng.
- Các tổ chức Đoàn thể:
  - Đảng ủy.
  - Công đoàn.
  - Đoàn Thanh niên.
  - Hội Sinh viên.



Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức Học viện Ngân hàng - Phân viện Phú Yên

2.2 Thực trạng về đánh giá thành quả hoạt động tại Phân viện Phú Yên

Nhiệm vụ của Nhà trường:

Đào tạo nhân lực có phẩm chất chính trị, đạo đức tốt, có kiến thức và năng lực thực hành nghề nghiệp tương xứng với trình độ đào tạo, có sức khỏe, có năng lực thích ứng với việc làm trong xã hội, có khả năng tự tạo việc làm cho mình và cho những người khác.

Tiến hành nghiên cứu khoa học (NCKH), nâng cao chất lượng giảng dạy và học tập tại Phân viện.

Phát hiện và bồi dưỡng nhân tài trong người học và trong đội ngũ CB-GV của trường.

Quản lý CB-GV; xây dựng đội ngũ GV của trường đủ về số lượng, cân đối về cơ cấu trình độ, cơ cấu ngành nghề chuyên môn, cơ cấu tuổi và giới.

Tuyển sinh và quản lý người học.

Phối hợp với gia đình người học, các tổ chức, cá nhân trong hoạt động giáo dục.

Tổ chức cho CB – GV và người học tham gia các hoạt động xã hội phù hợp với ngành nghề đào tạo và nhu cầu của xã hội.

Quản lý, sử dụng đất đai, trường sở, trang thiết bị và tài chính.

Thực hiện các nhiệm vụ khác theo qui định của pháp luật.

Hằng năm, Phân viện đều đánh giá tình hình hoạt động khi năm học kết thúc và đề ra phương hướng, nhiệm vụ cho năm học tiếp theo.

2.2.1 Về khía cạnh tài chính

2.2.1.1 Tình hình tài chính của Phân viện

Học viện Ngân hàng – Phân viện Phú Yên là đơn vị sự nghiệp có thu tự bảo đảm một phần chi phí hoạt động thường xuyên. Là một cơ sở đào tạo trực thuộc Học viện Ngân hàng, so với các cơ sở đào tạo khác của Học viện Ngân hàng thì Phân viện Phú Yên là đơn vị được giao mức dự toán thấp nhất và điều này đồng nghĩa với việc mức lương chi trả cho CB – GV Phân viện cũng thấp hơn các cơ sở khác cùng hệ thống Học viện.

Bước sang năm 2003, khi Nghị định 10/2002/NĐ-CP về chế độ tài chính áp dụng cho đơn vị sự nghiệp có thu của Chính phủ ra đời, Học viện Ngân hàng là một trong những cơ sở đào tạo công lập đầu tiên thực hiện khoán chi theo Nghị định này. Năm 2004, theo yêu cầu của Bộ Tài chính, Học viện đã xây dựng quy chế chi tiêu nội bộ theo đúng hướng dẫn của Thông tư 73 của Bộ Tài chính. Thực hiện quy chế này, tất cả các khoản thu, chi của Học viện đều được công khai rõ ràng, minh bạch. Học viện đã soạn thảo, công khai các văn bản quy định các chế độ thu, chi tài chính, chế độ hội họp, thanh toán ngoài giờ... phù hợp với tình hình thực tế của Học viện và theo đúng quy định của Nhà nước.

Giai đoạn 2007 đến 2011, Học viện thực hiện cơ chế khoán chi theo Nghị định 43 của Chính phủ (trên cơ sở Nghị định 10 trước đây). Để phù hợp với tình hình thực tế của xã hội và nguồn tài chính hiện có của Học viện, Giám đốc Học viện đã ký sửa đổi Quy chế chi tiêu nội bộ của Học viện được xây dựng từ năm 2004. Bắt đầu từ năm này, Phân viện đã tiến hành xây dựng qui chế chi tiêu nội bộ và hàng năm thực hiện việc cập nhật, sửa đổi, bổ sung theo qui chế của Học viện để phù hợp hơn với tình hình thực tế. Đồng thời, Phân viện cũng thực hiện tốt nội dung công khai tài chính.

Về nguồn thu: Phân theo tính chất và nguồn hình thành của nguồn thu thì Phân viện có hai nguồn thu chính:

Kinh phí thqờng xuyên do ngân sách nhà nước (NSNN) cấp hằng năm cho hoạt động sự nghiệp của Phân viện dựa theo sự phân bổ nguồn kinh phí từ Học viện Ngân hàng cho các cơ sở đào tạo trực thuộc Học viện (bao gồm Cơ sở đào tạo Sơn Tây, Phân viện Bắc Ninh và Phân viện Phú Yên). Đây là nguồn kinh phí được tự chủ, nghĩa là Phân viện có thể dùng nguồn này để duy trì các hoạt động thường xuyên của mình theo định mức được qui định trong qui chế chi tiêu nội bộ của trường. Nếu sử dụng không hết, Phân viện được mang sang năm sau sử dụng tiếp. Tuy nhiên, trên thực tế thì nguồn này thường xuyên bị thâm hụt và Phân viện phải sử dụng các nguồn thu sự nghiệp và dịch vụ khác để bù đắp. Theo định hướng của Bộ Giáo dục và Đào tạo trong thời gian tới các trường đại học, cao đẳng phải tự chủ hoàn toàn về tài chính. Vì vậy, nguồn kinh phí này sẽ không còn được NSNN cấp phát mà được hình thành từ nguồn thu học phí của Phân viện. Hiện nay nguồn này vẫn là nguồn thu chính của nhà trường.

Kinh phí từ các nguồn thu sự nghiệp và dịch vụ khác. Nguồn này được hình thành từ học phí của sinh viên hệ không chính quy, các lớp đào tạo liên kết, các lớp nghiệp vụ ngắn hạn, hoạt động dịch vụ của Trung tâm Đào tạo & Bồi dưỡng. Phân viện được tự chủ nguồn này để bổ sung nguồn kinh phí thường xuyên do NSNN cấp, chi thu nhập tăng thêm cho CB – GV, cải thiện phúc lợi tập thể. Hiện nay, nguồn thu này có khuynh hướng tăng lên và tương lai dần trở thành

nguồn thu chính của nhà trường. Tác giả trình bày các nguồn thu của Phân viện trong giai đoạn 2009 – 2012 trong bảng 2.1.

Bảng 2.1. Các nguồn kinh phí của Phân viện từ năm 2009 đến năm 2012

(Nguồn: thống kê từ số liệu của phòng Tài chính – Kế toán của Phân viện).

Đơn vị tính: đồng

Năm	Kinh phí thoịờng xuyên nguồn NSNN cấp	Kinh phí từ các nguồn thu sự nghiệp và dịch vụ khác	Tổng cộng
2009	4.491.000.000	2.331.939.621	**6.822.939.621**
2010	5.022.000.000	3.042.188.230	**8.064.188.230**
2011	6.269.000.000	4.489.567.308	**10.758.567.308**
2012	8.352.000.000	5.741.116.179	**14.093.116.179**
Cộng	**24.134.000.000**	**15.604.811.338**	

Về các khoản chi: Phân viện hạch toán các khoản chi theo hệ thống mục lục ngân sách nhà nước. Tất cả các khoản chi và mức chi theo từng nguồn thu đều tuân theo Quy chế chi tiêu nội bộ do trường xây dựng dựa trên các qui định của Bộ Giáo dục và Đào tạo và Quy chế chi tiêu nội bộ của Học viện Ngân hàng.

Do việc quản lý thang, bảng lương ngạch bậc theo thâm niên và theo bằng cấp nên mức thu nhập của số CB – GV trẻ, mới vào nghề còn thấp. Mức thu nhập này chưa tạo điều kiện hỗ trợ cho CB – GV trẻ học tập, nâng cao trình độ.

Về mục tiêu của phương diện tài chính: Phân viện đặt ra mục tiêu tăng nguồn thu từ các hoạt động sự nghiệp và dịch vụ khác, từ đó tăng thu nhập cho CB – GV và tăng cường cơ sở vật chất phục vụ giảng dạy và học tập. Tuy nhiên, Phân viện chưa đưa ra được các thước đo phù hợp để đánh giá thành quả về phương diện này. Mục tiêu tài chính của nhà trường chính là nhiệm vụ của phòng Tài chính – Kế toán. Hằng năm, phòng Tài chính – Kế toán phải giải ngân các nguồn kinh phí đúng hạn, cân đối thu – chi để đảm bảo hoạt động của Phân viện và đảm bảo đời sống

cho CB – GV. Do vậy, phòng Tài chính – Kế toán phải thực hiện nguyên tắc "tận thu" các khoản phí, lệ phí và dịch vụ khác để đảm bảo nguồn thu theo dự toán Học viện giao vào đầu năm.

2.2.1.2Đánh giá thành quả hoạt động của Phân viện về mặt tài chính

Ưu điểm

Phân viện được tự chủ về nguồn kinh phí được giao.

Có đưa ra được các mục tiêu tài chính cần đạt được.

Việc phân bổ và sử dụng nguồn kinh phí đều được thực hiện theo đúng chế độ, hợp lý, hợp pháp.

Duy trì tiết kiệm chi thường xuyên, đảm bảo các quyền lợi cho CB – GV và HSSV.

Công tác quản lý và sử dụng nguồn tài chính dân chủ, minh bạch và công khai.

Nhược điểm và nguyên nhân

Mục tiêu tài chính đưa ra còn mang tính chung chung, chưa cụ thể. Phân viện đưa ra mục tiêu tài chính là tăng nguồn thu từ các hoạt động sự nghiệp và dịch vụ khác, nhưng chưa cụ thể hóa nên rất khó có cơ sở phấn đấu thực hiện cũng như chưa có căn cứ để sau này đánh giá là có đạt được mục tiêu hay không.

Nhu cầu tăng thu nhập, nâng cao chất lượng cuộc sống của CB – GV là rất thiết thực. Khi thu nhập tăng, đời sống được cải thiện, họ sẽ có thêm động lực và tâm huyết để đầu tư cho công việc. Vì vậy cần phải đưa ra thành một mục tiêu riêng để thấy tầm quan trọng và sức ảnh hưởng của mục tiêu này đến sự tồn tại và phát triển của Phân viện.

Chưa thiết lập được các thước đo đo lường thành quả trong khía cạnh tài chính:

Đối với mục tiêu tăng nguồn thu từ các hoạt động sự nghiệp và dịch vụ khác: cần có thước đo cụ thể là tăng bao nhiêu (%) hay tốc độ tăng so với năm trước là bao nhiêu?

Mục tiêu gia tăng thu nhập cho CB – GV cũng chưa có thước đo tương ứng. Tăng thu nhập nhưng tăng bao nhiêu mới là quan trọng, nếu chỉ tăng theo mức lương cơ bản của Nhà nước qui định thì vẫn không thu hút được sự quan tâm của CB – GV. Vì vậy cần phải có thước đo cụ thể như tăng 10% hay 15% mỗi năm thì mục tiêu đưa ra mới mang tính ý nghĩa.

Phòng Tài chính – Kế toán chỉ có 03 người, thực hiện công tác hạch toán kế toán bằng tay nên vào giai đoạn cao điểm thu học phí, lệ phí và các khoản thu khác đầu các học kỳ thì khối lượng công việc khá nhiều, dồn dập và dễ bị ùn tắc.

Chưa có bộ phận kế toán quản trị.

Hoạt động kế toán của Phân viện chỉ chú trọng kế toán tài chính định kỳ đặc biệt là các báo cáo gửi Học viện (hàng quý, hàng năm) và các chứng từ, bảng đối chiếu với Kho bạc Nhà nước (hàng tháng) để tiến hành việc giải ngân nguồn kinh phí nên các thông tin kế toán quản trị hỗ trợ cho việc ra quyết định chưa được cung cấp kịp thời và đầy đủ.

Xem xét vấn đề tài chính còn đơn giản: tài chính là nhiệm vụ của phòng Tài chính – Kế toán.

2.2.2 Về khía cạnh thực hiện nhiệm vụ đào tạo và nghiên cứu khoa học

2.2.2.1Tình hình thực hiện nhiệm vụ đào tạo và nghiên cứu khoa học tại Phân viện

Công tác tuyển sinh

Phân viện Phú Yên là đơn vị sự nghiệp có thu tự bảo đảm một phần chi phí hoạt động thường xuyên. Ngoài nguồn kinh phí thường xuyên được NSNN cấp, thì nguồn thu chủ yếu của trường là học phí, lệ phí của HSSV. Do đó, mục tiêu của Phân viện là thu hút, gia tăng số lượng HSSV.

Phân viện luôn xác định công tác tuyển sinh là một trong những nhiệm vụ hết sức quan trọng, có tác động chủ yếu đến mọi mặt hoạt động của Phân viện, vì vậy trong những năm qua, Phân viện đã tổ chức tiếp thị tuyển sinh dưới nhiều hình thức như: tiếp thị trực tiếp; tiếp thị thông qua băng rôn, truyền hình, báo, tờ rơi; đăng tải các thông tin hữu ích phục vụ hoạt động học tập trên trang web của trường,

giới thiệu về trường tại các trường trung học phổ thông trong tỉnh và các tỉnh lân cận, tiếp sức mùa thi, … nhưng kết quả tuyển sinh của các khóa, các hệ vẫn không đạt chỉ tiêu mà Học viện ngân hàng giao, năm sau luôn thấp hơn năm trước.

Bảng 2.2. Chỉ tiêu tuyển sinh và thực tế tuyển sinh các khóa, các hệ

Năm học	2010 – 2011		2011 – 2012		2012 – 2013	
	Chỉ tiêu	Thực tuyển	Chỉ tiêu	Thực tuyển	Chỉ tiêu	Thực tuyển
Trung cấp	300	162	250	109	300	92
Cao đẳng	200	189	200	183	250	165
Đại học tại chức	200	134	100	15	70	15
Đại học Văn bằng 2	0	0	50	19	50	12
Tổng cộng	**700**	**485**	**600**	**326**	**670**	**284**

(Nguồn: Số liệu của phòng Đào tạo & Quản lý khoa học)

Trường không tuyển đủ số HSSV theo chỉ tiêu do:

Mức độ cạnh tranh giữa các trường trong tỉnh và trong khu vực rất cao. Khu vực Nam Trung Bộ hiện có 14 trường đại học, 31 trường cao đẳng, 23 trường trung cấp chuyên nghiệp. Tính riêng trong tỉnh Phú Yên, là một tỉnh nhỏ nhưng đã có đến 06 cơ sở đào tạo các bậc học từ trung cấp đến đại học. Trong khi đó, mục tiêu tuyển sinh của Phân viện là tuyển sinh ở khu vực Nam Trung Bộ và Tây Nguyên nhằm khẳng định vị thế của Học viện tại khu vực này. Và với mức độ cạnh tranh gay gắt như hiện nay thì công tác tuyển sinh của Phân viện đang gặp rất nhiều khó khăn.

Phân viện thực hiện theo đúng quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo về việc thành lập Hội đồng tuyển sinh, đảm bảo tính nghiêm túc, công bằng, chính xác trong khi làm việc. Trường không tổ chức thi tuyển mà chỉ xét tuyển nguyện vọng của người học trên kết quả thi đại học.

Mặc dù có lịch sử hình thành và phát triển hơn 30 năm nhưng thương hiệu của trường chưa được biết đến nhiều. Năm 2013, Phân viện mới chính thức có tên trong cuốn "Những điều cần biết về tuyển sinh Đại học, Cao đẳng năm 2013" và

cũng là năm đầu tiên Phân viện được Học viện giao chỉ tiêu tuyển sinh hệ Đại học chính quy.

Trong năm vừa qua, tình hình kinh tế không mấy khởi sắc đã đánh vào tâm lý người học các khối ngành kinh tế, khi mà hệ thống ngân hàng thực hiện tái cấu trúc thì nhu cầu tuyển dụng HSSV sau khi tốt nghiệp bị giảm đi khá nhiều, nhất là các khóa trung cấp, đại học vừa làm vừa học hiện nay học xong rất khó xin việc làm, từ đó nhu cầu đào tạo bị thu hẹp, điều này khiến việc tuyển sinh của Phân viện trở nên khó khăn hơn.

Tuy Phân viện đã có một số thay đổi tích cực trong hoạt động khách hàng như tăng cường hoạt động marketing thông qua những buổi hướng nghiệp, giới thiệu về trường cho học sinh các trường trung học phổ thông tại các tỉnh trong khu vực, mở rộng dịch vụ tư vấn tuyển sinh, tiếp sức mùa thi nhưng số lượng HSSV tham gia tuyển sinh tại trường lại giảm đáng kể và chất lượng thí sinh đầu vào cũng thấp hơn những năm trước.

Công tác quản lý người học

Phân viện luôn xác định công tác quản lý HSSV là một nhiệm vụ quan trọng như công tác giảng dạy, nhằm tạo nên môi trường đào tạo tốt, giúp cho người học an tâm học tập và rèn luyện, từ đó góp phần nâng cao chất lượng đào tạo. Đồng thời, Phân viện cũng xác định công tác quản lý HSSV không chỉ là nhiệm vụ của phòng Quản lý người học mà là nhiệm vụ của mọi CB – GV, trong đó nòng cốt là phòng Quản lý người học, phòng Đào tạo, giáo viên chủ nhiệm lớp, GV lên lớp, Đoàn Phân viện. Việc quản lý HSSV thực hiện kể cả trong giờ và ngoài giờ, cả nội trú và ngoại trú, ngoài ra còn được phối hợp thông qua mô hình Trường – Phường, thông qua mối liên hệ giữa nhà trường và gia đình HSSV.

Vào đầu mỗi năm học, Phân viện tổ chức tuần sinh hoạt chính trị đầu khóa cho tất cả HSSV mới nhập học. Trong tuần sinh hoạt này, HSSV được nhà trường phổ biến các nội quy, quy chế đào tạo liên quan, về truyền thống của Phân viện, về Luật giao thông đường bộ, về quyền lợi và nghĩa vụ của người học, giáo dục về đạo đức, ý thức, trách nhiệm của HSSV.

HSSV khóa mới nhập học được cung cấp sổ tay sinh viên để được hướng dẫn đầy đủ, nắm rõ và thực hiện tốt các quy định về đào tạo.

Phân viện duy trì việc tổ chức tiết chào cờ đầu tháng để nhận xét tình hình HSSV trong tháng, tuyên dương kịp thời những gương người tốt, việc tốt, nhắc nhở, phê bình những tập thể, cá nhân còn vi phạm nội quy, kỷ luật và phổ biến kịp thời những văn bản, chủ trương, công việc có liên quan đến HSSV.

Phòng Quản lý người học tổ chức thực hiện việc giải quyết các chế độ chính sách xã hội cho người học, thực hiện việc xác nhận cho tất cả các sinh viên vay tín dụng, sinh viên thuộc diện chính sách và các loại giấy tờ khác thuộc quyền hạn giải quyết của phòng.

Định kỳ hàng năm, Phân viện tổ chức buổi "Đối thoại giữa nhà trường với HSSV" nhằm trao đổi, lấy ý kiến HSSV về chương trình giảng dạy, chất lượng giảng dạy, trang thiết bị học tập, chất lượng phục vụ…để có hướng nâng cao chất lượng giảng dạy và phục vụ học tập cho HSSV. Qua đối thoại, nhà trường đã nắm bắt được tư tưởng, kiến nghị của HSSV, tháo gỡ được những vướng mắc về các vấn đề liên thông, học lại, thi lại..., giúp HSSV an tâm học tập.

HSSV học tại Phân viện có điều kiện ăn ở, sinh hoạt khá thuận lợi với khu ký túc xá rộng rãi, thoáng mát, tiện nghi và an toàn với diện tích 7.826m^2, được chia thành hai khu nam – nữ riêng biệt và cách xa nhau. Căn tin sạch và đảm bảo an toàn vệ sinh thực phẩm.

Hàng năm, Phân viện đều triển khai công tác mua bảo hiểm y tế (BHYT) bắt buộc và khám sức khỏe định kỳ cho HSSV theo quy định, nhằm đảm bảo quyền lợi cho người học.

Phòng Y tế chịu trách nhiệm tổ chức thực hiện các khâu khám sức khỏe định kỳ, mua BHYT cho HSSV toàn Phân viện và chăm sóc sức khỏe cho các em trong suốt quá trình học tập tại trường thông qua việc cấp thuốc, sơ cứu, cấp cứu... theo đúng chức năng của phòng. Nhân viên phòng Y tế luôn giữ thái độ nhẹ nhàng, bình tĩnh và ân cần với HSSV.

Các phong trào văn nghệ, thể dục thể thao rất được lãnh đạo Phân viện quan tâm, luôn tạo ra sân chơi lành mạnh cho HSSV. Năm 2011, qua một quá trình dài phấn đấu, Hội Sinh viên Học viện Ngân hàng – Phân viện Phú Yên đã được chính thức thành lập và đi vào hoạt động với nhiều câu lạc bộ, đội, nhóm tham gia tích cực các hoạt động văn nghệ do Đoàn trường và Tỉnh đoàn Phú Yên tổ chức ... Đặc biệt hơn, các hoạt động tình nguyện và công tác xã hội từ thiện rất ý nghĩa của "Đội 360^0" ngày càng được đánh giá cao, thu hút nhiều thành viên mới tham gia và hoạt động rất hiệu quả với các chương trình thiết thực "Nồi cháo nghĩa tình" (nấu cháo phát cho bệnh nhân nghèo tại Bệnh viện đa khoa Phú Yên vào mỗi sáng chủ nhật hàng tuần), "Khám – phát thuốc miễn phí cho người nghèo", "Tiệc sáng tự chọn – Nồng ấm yêu thương" và "Bữa trưa thân thiện" cho bệnh nhân nghèo...

Phân viện đã đưa ra những định hướng, nội dung rèn luyện cụ thể, phù hợp với HSSV, tạo môi trường rèn luyện phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống, là cơ sở đánh giá xếp loại HSSV trong từng học kỳ, năm học, xét khen thưởng, học bổng, thi đua.

Đoàn trường luôn quan tâm đến công tác phát triển Đảng trong đối tượng sinh viên.

Sau mỗi kỳ học, Phân viện trích 15% tổng nguồn thu học phí các khóa trong kỳ, tiến hành xét và cấp học bổng khuyến khích học tập cho các em HSSV đạt thành tích học tập khá, giỏi và rèn luyện tốt. Đồng thời cũng tuyên dương, trao thưởng cho các em có thành tích nổi bật khi tham gia hoạt động phong trào Đoàn thể của năm.

Chương trình đào tạo

Chương trình đào tạo của Phân viện tuân thủ theo chương trình đào tạo của Học viện Ngân hàng, được xây dựng trên cơ sở chương trình khung của Bộ Giáo dục và Đào tạo, được điều chỉnh thường xuyên theo yêu cầu của thị trường lao động, phù hợp với chuẩn mực quốc tế và gắn với nhu cầu của người học.

Từ năm học 2007 – 2008, hệ thống đào tạo tín chỉ được Học viện Ngân hàng triển khai phù với lộ trình quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo. Tại Phân viện, đào

tạo tín chỉ cũng bắt đầu được áp dụng cho sinh viên hệ chính quy (cao đẳng 25) theo hướng tiếp cận chuyên ngành. Quá trình chuyển đổi ban đầu gặp không ít khó khăn về vấn đề tổ chức giảng dạy, vấn đề phối hợp giữa các khoa, bộ môn, phòng, ban trong trường và đặc biệt khó khăn từ yêu cầu đổi mới tư duy dạy, học, quản lý đào tạo trong toàn thể đội ngũ lãnh đạo, CB – GV và sinh viên Phân viện.

Phân viện rất chú tâm đến công tác đổi mới phương pháp giảng dạy, bởi đây là yếu tố quyết định đến chất lượng giảng dạy, thu hút HSSV, nâng cao chất lượng HSSV tốt nghiệp ra trường. Phân viện tổ chức các Hội thảo khoa học về đổi mới phương pháp giảng dạy, bồi dưỡng chuyên môn giảng viên, tổ chức các cuộc thi dạy tốt, các khoa, bộ môn tổ chức dự giờ, rút kinh nghiệm. Khuyến khích giảng viên soạn giáo án điện tử.

Đổi mới phương pháp giảng dạy tại Phân viện nhằm chấm dứt tình trạng đọc chép và thuyết trình một chiều từ phía GV, tăng cường yêu cầu thảo luận trao đổi giữa thầy và trò, tạo sự chuyển biến trong cách học từ bị động sang chủ động và tự học, tạo chuyển biến trong lượng thông tin và hiệu quả chuyển tải thông tin từ phía thầy, chuyên nghiệp hóa hoạt động giảng dạy.

Để nâng cao chất lượng HSSV, đánh giá đúng HSSV, Phân viện đã thực hiện theo hệ thống chuẩn đầu ra của chương trình đào tạo do Học viện công bố công khai (năm 2011) như là cam kết chất lượng đào tạo của Học viện với xã hội và người học. Thực hiện cuộc vận động nói không với tiêu cực trong thi cử và bệnh thành tích trong giáo dục và đào tạo không đạt chuẩn do Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành.

Phân viện đánh giá HSSV qua hai mặt là kết quả học tập và kết quả rèn luyện. Kết quả học tập của SV các lớp cao đẳng chính quy, liên thông cao đẳng và liên thông đại học được đánh giá theo thang điểm ABC căn cứ vào yêu cầu của đào tạo tín chỉ. Hình thức đánh giá đa dạng: trắc nghiệm, tự luận, thảo luận, bài tập, tiểu luận khuyến khích việc tự học, tự nghiên cứu của SV. Kết quả học tập của HS trung cấp và SV đại học hệ vừa làm vừa học được đánh giá theo thang điểm 10, gồm điểm quá trình và điểm thi kết thúc học phần. Kết quả rèn luyện áp dụng cho HS

trung học và SV các lớp cao đẳng chính quy, liên thông cao đẳng và liên thông đại học được đánh giá theo thang điểm 100, dựa trên quá trình học tập, thành tích tham gia các hoạt động phong trào, … do HSSV tự đánh giá, sau đó Ban cán sự lớp và Giáo viên chủ nhiệm xem xét và xác nhận.

Trên cơ sở đánh giá kết quả học tập và rèn luyện, HSSV nào đạt kết quả cao sẽ được khen thưởng, cấp học bổng. Tuy nhiên mức học bổng trên cơ sở tỷ lệ % mỗi khóa nên có tình trạng HSSV lớp này đạt điểm cao hơn lớp khác nhưng lại không được nhận học bổng do số lượng HSSV khóa đó có điểm cao nhiều.

Bảng 2.3. Bảng xếp loại học tập và kết quả rèn luyện của HSSV

Xếp loại kết quả học tập theo niên chế						
Xuất sắc	***Giỏi***	***Khá***	***Trung bình khá***	***Trung bình***	***Yếu***	***Kém***
Xếp loại kết quả học tập theo tín chỉ						
Bình thường			***Yếu***			
Xếp loại kết quả rèn luyện						
Xuất sắc	***Tốt***	***Khá***	***Trung bình khá***	***Trung bình***	***Yếu***	***Kém***

Bảng 2.4. Mức học bổng khuyến khích học tập cho HSSV

(Nguồn: Số liệu của phòng Quản lý người học)

Bậc đào tạo	**Mức học bổng (ngàn đồng/tháng)**		
	Xuất sắc	**Giỏi**	**Khá**
Đại học	**520**	**470**	**420**
Cao đẳng	**440**	**390**	**340**
Trung cấp	**390**	**340**	**290**

Theo kết quả khảo sát thì HSSV của trường sau khi tốt nghiệp đã phát huy tác dụng tốt đối với hoạt động của các Ngân hàng và các tổ chức kinh tế khác. Hiện nay rất nhiều chức vụ lãnh đạo chủ chốt của các Ngân hàng trên địa bàn miền Trung – Tây Nguyên đều do những HSSV đã được đào tạo tại Phân viện đảm nhiệm. Có được thành công như vậy là vì Phân viện không lấy việc đào tạo số lượng làm mục tiêu chính mà lấy chất lượng đào tạo làm mục tiêu nòng cốt.

Cơ sở vật chất phục vụ dạy và học

Phân viện Phú Yên đã tập trung đầu tư trang thiết bị phục vụ đào tạo. Trường đã xây dựng hệ thống giảng đường khang trang gồm 21 phòng học đầy đủ tiện nghi cần thiết phục vụ cho công tác dạy và học. Giảng đường này độc lập với khu làm việc của các phòng, ban, khoa, bộ môn với sức chứa khoảng 3000 HSSV, trong đó có 2 phòng học ngoại ngữ, 3 phòng học vi tính. Trung tâm thư viện gồm phòng mượn, phòng đọc, phòng đa phương tiện đáp ứng nhu cầu học tập và nghiên cứu của HSSV. Các công đoạn trong quản lý thư viện, phục vụ bạn đọc đã được tin học hóa. Kho sách chuyên ngành ngày càng tăng về số lượng đầu sách, đa dạng về chủng loại và được cập nhật thường xuyên.

Nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ

Theo yêu cầu của công tác NCKH, tự học, tự bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn của GV thì NCKH là một nhiệm vụ cơ bản của GV ở trường cao đẳng, đại học. Vì vậy, Phân viện luôn khuyến khích các cá nhân và bộ phận nghiên cứu các đề tài phục vụ cho công tác chuyên môn như nghiên cứu để xây dựng những đề tài theo chương trình đào tạo, nghiên cứu biên soạn giáo trình tài liệu học tập. Phân viện đã có định hướng tổ chức hoạt động NCKH dành cho SV nhằm giúp cho SV có kỹ năng nhận diện vấn đề, đưa ra giải pháp giải quyết các vấn đề nảy sinh. Hình thức NCKH trong SV phổ biến đó là SV làm các bài tập NCKH và khóa luận tốt nghiệp.

Bắt đầu từ năm học 2011 – 2012, hoạt động NCKH đã trở thành một nhiệm vụ bắt buộc đối với GV Phân viện và cũng là một trong những tiêu chí quan trọng để đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ năm học của các GV. Cụ thể như sau:

Hội đồng khoa học và đào tạo Phân viện thông qua kế hoạch hoạt động khoa học công nghệ hàng năm và chịu trách nhiệm kiểm soát quá trình thực hiện.

Bước đầu, hoạt động khoa học tại Phân viện đã được triển khai đa dạng, chống bệnh hình thức và phù hợp với trình độ nghiên cứu của giảng viên. Sản phẩm NCKH chủ yếu dưới dạng các đề tài cấp ngành, cấp HVNH, các bài báo chuyên ngành, các hội thảo khoa học của khoa, bộ môn của Phân viện và của ngành, liên ngành, hệ thống giáo trình, tài liệu học tập...

Cơ chế quản lý hoạt động khoa học tại Phân viện đã được hình thành đồng bộ.

2.2.2.2Đánh giá thành quả hoạt động của Phân viện về khía cạnh đào tạo và nghiên cứu khoa học

Ưu điểm

Công tác tuyển sinh và quản lý người học

Phân viện Phú Yên là một cơ sở đào tạo của Học viện Ngân hàng, do đó toàn bộ mục tiêu, chương trình, quy chế đào tạo đều thực hiện theo qui định của Học viện. Bằng tốt nghiệp của tất cả các hệ đào tạo tại Phân viện đều do Giám đốc Học viện Ngân hàng cấp. Đây là minh chứng cho chất lượng và uy tín đào tạo của Phân viện.

Có nhiều giải pháp tuyên truyền, phổ biến để thu hút HSSV.

Xét tuyển HSSV đảm bảo chính xác, công bằng.

Bằng các hình thức phổ biến đa dạng, các biện pháp quản lý hiệu quả của nhà trường, phần lớn người học đã nắm được mục tiêu đào tạo, chương trình đào tạo, quy chế đào tạo, điều kiện kiểm tra, đánh giá.

Nhà trường đã phổ biến chế độ chính sách xã hội cho HSSV, tạo mọi điều kiện thuận lợi để người học được hưởng chế độ đúng với quy định.

Thường xuyên tổ chức các hoạt động văn hóa, thể dục thể thao và các công tác xã hội ý nghĩa, tạo sân chơi lành mạnh, mang tính giáo dục cao, đã thu hút đông đảo người học tham gia.

Các đợt sinh hoạt chính trị đầu khóa, HSSV được cung cấp đầy đủ thông tin về chủ trương, đường lối, chính sách của Đảng và pháp luật Nhà nước. Giúp HSSV nắm được đường lối phát triển Giáo dục và Đào tạo, các Nghị quyết phát triển giáo dục, nắm được định hướng đào tạo và các quy chế, quy định của Bộ, Trường.

Công tác Đảng, Đoàn trong nhà trường đã phát huy được sức mạnh tập thể, xây dựng thành công khối đại đoàn kết, đã có tác dụng tích cực, sâu rộng trong toàn thể HSSV về giáo dục tư tưởng chính trị, rèn luyện tu dưỡng đạo đức và tạo lối sống lành mạnh cho HSSV.

Môi trường học tập và sinh hoạt của Phân viện đã tạo được sự yên tâm cho các bậc phụ huynh ngay từ lần đầu đưa con em vào nhập học.

Chương trình đào tạo

Chương trình đào tạo phù hợp với khung do Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành, đảm bảo những kiến thức cơ bản cho người học.

Nội dung chương trình đào tạo được xây dựng đầy đủ theo hướng mở và thường xuyên cập nhật.

Tổ chức quản lý các hoạt động đào tạo theo quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo và phù hợp với điều kiện cũng như mục tiêu của Phân viện nói riêng và Học viện nói chung.

Công tác giảng dạy, ra đề, coi thi, chấm thi nghiêm túc, khách quan. Kết quả học tập của người học được lưu trữ đầy đủ, đảm bảo tính kịp thời, chính xác, an toàn.

Phân viện luôn quan tâm và khuyến khích những phương pháp giảng dạy mới như: soạn và dạy bằng giáo án điện tử, nội dung giảng dạy phải liên hệ được thực tế, phải lôi cuốn người học, lấy người học làm trung tâm, để người học tham gia trao đổi, …

Phân viện đánh giá HSSV qua hai mặt là kết quả học tập và kết quả rèn luyện. Kết quả học tập đánh giá theo thang điểm 10 đối với các lớp, các hệ đào tạo theo niên chế và đánh giá theo thang điểm ABC đối với các lớp, các hệ đào tạo theo

tín chỉ, kết quả rèn luyện đánh giá theo thang điểm 100.Trên cơ sở kết quả học tập và rèn luyện, HSSV nào đạt kết quả cao sẽ được khen thưởng, cấp học bổng.

Cơ sở vật chất phục vụ dạy và học

Phương tiện giảng dạy được trang bị khá đầy đủ và từng bước hiện đại hóa. Đảm bảo có đủ các chủng loại trang thiết bị và phương tiện học tập cơ bản tại các giảng đường, khu học tập (hệ thống ánh sáng, âm thanh, bàn ghế, bảng viết hoàn chỉnh).

Nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ

Có cơ chế quản lý hoạt động khoa học, gắn hoạt động khoa học vào nhiệm vụ giảng viên;

Có kế hoạch hoạt động khoa học hàng năm của Phân viện, khoa, bộ môn và bao gồm cả các giải pháp triển khai.

Số lượng các sản phẩm nghiên cứu ngày càng tăng lên và đã gắn với nhu cầu thực tế về giảng dạy cũng như các vấn đề trọng tâm của ngành, nền kinh tế.

Bảng 2.5. Số lợợng đề tài nghiên cứu khoa học đợợc nghiệm thu

(Nguồn: Số liệu của phòng Đào tạo và Quản lý khoa học)

STT	Phân loại đề tài	Số lợợng			
		Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Tổng
1	Đề tài cấp Học viện	0	0	3	**3**
2	Bài báo khoa học đăng trên các tạp chí	4	13	8	**25**
3	Bài viết đăng trên các bản tin, đặc san	0	0	7	**7**
4	Bài viết đăng trên các kỷ yếu hội thảo	0	0	13	**13**
5	Biên soạn sách	0	0	3	**3**
	Tổng	**4**	**13**	**34**	**51**

Nhợợc điểm và nguyên nhân

Công tác tuyển sinh và quản lý người học

Mặc dù có đưa ra được mục tiêu gia tăng số lượng HSSV nhưng 3 năm qua kết quả tuyển sinh của Phân viện vẫn không đạt chỉ tiêu Học viện giao, điều đó cho

thấy Phân viện còn thiếu những mục tiêu quan trọng khác. Muốn gia tăng được số lượng HSSV thì cần phải xem HSSV như những khách hàng và cần phải xác định cung cấp những gì để thỏa mãn cho khách hàng. Hiện tại, Phân viện giống như một doanh nghiệp đang cung cấp những gì mình có chứ chưa cung cấp những gì khách hàng cần.

Kênh thông tin tuyển sinh của Phân viện hoạt động chưa hiệu quả, đa số HSSV biết đến Phân viện đều thông qua các cựu HSSV đã học ở đây, số khác thông qua các CB – GV trong hệ thống Học viện Ngân hàng hoặc nhờ vào những thông tin được đăng tải trên website Phân viện. Ngay tại địa phương vẫn còn rất nhiều học sinh trung học phổ thông chưa biết đến Phân viện như một cơ sở đào tạo các ngành kinh tế, trực thuộc Học viện Ngân hàng, uy tín và chất lượng.

Chưa có sự thống kê về tỷ lệ sai sót trong tuyển sinh qua các năm nên chưa có thước đo về tỷ lệ sai sót trong quá trình xét tuyển để biết có sai sót gì, mức độ sai sót thế nào, từ đó đề ra giải pháp khắc phục, giảm thiểu sai sót.

Qui mô đào tạo của Phân viện quá nhỏ nên số lượng khách hàng của Phân viện cũng ít.

Chưa tiến hành khảo sát, đánh giá mức độ hài lòng của HSSV đối với chất lượng giáo dục của trường nhằm tìm hiểu những tâm tư, nguyện vọng của HSSV để có sự điều chỉnh cho thích hợp, góp phần nâng cao sự thỏa mãn cho người học, nâng cao uy tín và chất lượng giáo dục của trường.

Chương trình đào tạo và cơ sở vật chất phục vụ dạy và học

Đánh giá giảng viên là rất cần thiết nhưng Phân viện chưa tổ chức thực hiện đánh giá quy trình giảng dạy của giảng viên cũng như chưa đưa ra thước đo cho mục tiêu này, chẳng hạn như tỷ lệ giảng viên không thực hiện đúng quy trình giảng dạy.

Phương pháp giảng dạy tại Phân viện còn nặng về lý thuyết, nhẹ thực hành và chưa quan tâm đến rèn luyện kỹ năng. Việc đổi mới phương pháp dạy học đã được triển khai những năm qua nhưng chưa tạo được tính đồng bộ và chưa thực hiện triệt để ở tất cả các khoa, bộ môn.

Thiếu sự phối hợp, trao đổi hay tổ chức các cuộc hội nghị về những nội dung chuyên môn và kinh nghiệm thi tuyển mà các Ngân hàng và tổ chức kinh tế cần khi tuyển dụng nhân viên để định hướng học tập cho HSSV. Và có thể phối hợp trong việc cung cấp nơi thực tập cho HSSV.

Chưa thành lập được nhóm chuyên trách tư vấn, hỗ trợ người học các kỹ năng tìm kiếm việc làm.

Chưa có sự khảo sát thực tế tỷ lệ HSSV tốt nghiệp có việc làm, làm đúng ngành cũng như đánh giá mức độ hài lòng của các nhà tuyển dụng đối với HSSV của trường.

Trung tâm thư viện chưa cung cấp đủ số lượng giáo trình, sách tham khảo cho HSSV, số lượng mượn bị hạn chế.

Nghiên cứu khoa học

Phân viện chưa có chính sách tập trung thúc đẩy hoạt động nghiên cứu, thiếu cán bộ khoa học có khả năng dẫn dắt và kết nối các nhu cầu nghiên cứu.

Chưa hình thành quỹ nghiên cứu khoa học và cơ chế tài chính khuyến khích hoạt động khoa học.

Khả năng tham gia nghiên cứu khoa học của CB – GV còn gặp nhiều khó khăn: giờ giảng quá nhiều, chưa tạo được thói quen nghiên cứu. Nhiều GV chưa thật sự quan tâm đến công tác này, chưa hướng dẫn sinh viên nghiên cứu khoa học trong quá trình dạy học.

Phân viện chưa đưa ra thước đo đánh giá kết quả nghiên cứu khoa học, dẫn đến tình trạng đề tài đăng ký nhiều nhưng thực tế nghiệm thu lại rất ít.

Tầm giải quyết của các đề tài nghiên cứu và phạm vi ảnh hưởng còn hạn chế.

Các kết quả nghiên cứu hầu như chưa có địa chỉ ứng dụng; chưa triển khai và thiết lập được mối liên kết giữa giảng dạy – nghiên cứu – sản xuất kinh doanh; chưa có sự phối hợp nghiên cứu với các cơ sở đào tạo, nghiên cứu trong nước cũng như nước ngoài.

Phân viện chưa có nguồn thu từ hoạt động nghiên cứu.

2.2.3 Về khía cạnh tổ chức, quản lý Phân viện, phát triển nguồn nhân lực và hệ thống thông tin

2.2.3.1Công tác tổ chức, quản lý Phân viện, phát triển nguồn nhân lực và hệ thống thông tin

Tổ chức và quản lý

Phân viện Phú Yên là một cơ sở đào tạo trực thuộc Học viện Ngân hàng nên quy trình tổ chức và quản lý đều đảm bảo sự thống nhất với cách thức tổ chức và quản lý của Học viện, đồng thời vẫn phát huy tính chủ động của Phân viện.

Cơ cấu tổ chức luôn có sự điều chỉnh nhằm phù hợp với nhiệm vụ của Phân viện trong từng thời kỳ phát triển.

Hệ thống văn bản quy chế hoạt động và tổ chức của Phân viện được rà soát, điều chỉnh đáp ứng những thay đổi của môi trường hoạt động.

Phân viện đã từng bước xây dựng và triển khai quy hoạch, đào tạo cán bộ trung và dài hạn.

Hoạt động của các tổ chức Đảng, đoàn thể nề nếp, phát huy tốt vai trò giáo dục chính trị tư tưởng, tập hợp quần chúng cho sự nghiệp chung của Phân viện.

Duy trì và nâng cao chất lượng các cuộc họp giao ban hàng tháng của chính quyền cũng như các tổ chức đảng, đoàn thể, truyền đạt kịp thời những văn bản, chế độ, chủ trương, chính sách đến với CB – GV và HSSV.

Nguồn nhân lực

Chất lượng nguồn nhân lực là lợi thế cạnh tranh của đất nước. Bước vào thời kỳ đổi mới và hội nhập quốc tế sâu rộng, đòi hỏi chúng ta phải không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Chính vì thế, Phân viện Phú Yên đã ý thức được tầm quan trọng trong việc phát triển nguồn nhân lực, trong đó có đội ngũ CB – GV, nhất là đội ngũ GV – những người đóng vai trò quyết định việc nâng cao chất lượng đào tạo của Nhà trường.

Trong những năm qua, Phân viện đã có nhiều nỗ lực trong việc phát triển số lượng và chất lượng đội ngũ GV. Từ năm 2000 đến nay, thực hiện Nghị quyết của Đảng bộ về nâng cao chất lượng đội ngũ GV, Phân viện đã tạo mọi điều kiện tốt

cho GV đi học sau đại học. Đến nay đã có 42/59 (71,1%) GV có trình độ thạc sĩ và đang học cao học, làm nghiên cứu sinh. Vì vậy, từ năm 2005 trở về trước, Phân viện chủ yếu đào tạo bậc trung cấp, nhưng từ năm 2006 đến nay Phân viện đã được Học viện giao nhiệm vụ đào tạo bậc cao đẳng, đại học là chủ yếu.

Cơ cấu và trình độ đội ngũ giảng viên đại học: Đội ngũ giảng viên cơ hữu gồm 55 GV, trong đó có 80% ở độ tuổi dưới 40 và được đào tạo cơ bản, có ý thức phấn đầu nghề nghiệp và có khả năng điều chỉnh nhanh chóng theo yêu cầu của đào tạo. Tuy nhiên, kinh nghiệm giảng dạy và chiều sâu kiến thức, nhất là kiến thức thực tế còn hạn chế. Đội ngũ giảng viên lâu năm, có kinh nghiệm và chuyên môn vững vàng, nhưng yếu về trình độ ngoại ngữ, khả năng sử dụng các phương tiện giảng dạy hiện đại. Giảng viên đầu ngành còn thiếu.

Xét về giới tính thì số lượng GV nữ chiếm đa số (74,5%) do đặc điểm ngành nghề đào tạo. Về độ tuổi của GV, số lượng GV trẻ và GV sắp nghỉ hưu chiếm đa số (79,8%). Đây là thách thức lớn nhất cho Phân viện trong việc đảm bảo chất lượng đội ngũ GV kế cận.

Bảng 2.6. Số liệu về số lợợng và chất lợợng đội ngũ GV cơ hữu

(Nguồn: Báo cáo tổng kết năm học 2012-2013)

Đơn vị	Tổng số	Thạc sĩ	Đang học	
			Tiến sĩ	Thạc sĩ
Khoa Ngân hàng	17	04		05
Khoa Kế toán – Kiểm toán	08	06		
Khoa Tài chính	08	05		01
Bộ môn Kinh tế - Chính trị	13	07	01	02
Bộ môn Cơ bản	09	07		01
Cộng	**55**	**29**		**09**

(Nguồn: Số liệu tổng hợp của phòng Tổ chức – Hành chính)

Theo yêu cầu của Bộ Giáo dục và Đào tạo trong Dự thảo Đề án Đào tạo tiến sĩ giai đoạn 2007 – 2020 (được thông qua vào năm 2010), tới năm 2015, tất cả GV giảng dạy lý thuyết phải có trình độ tiến sĩ. Theo yêu cầu kiểm định, tỷ trọng tiến sĩ

phải đạt 25% và thạc sĩ đạt 40% tổng số GV vào năm 2015, tới năm 2020, tỷ lệ này tương ứng là 35% và 60%. Như vậy, nhiệm vụ đào tạo tiến sĩ trong thời gian tới là rất cấp bách để đạt chuẩn cơ cấu GV tối thiểu.

Phân viện Phú Yên là cơ sở đào tạo ở xa Trụ sở Học viện nhất, lại thiếu các điều kiện cần thiết để đáp ứng yêu cầu đào tạo đội ngũ GV, vì thế xét trong toàn hệ thống Học viện thì Phân viện Phú Yên đang gặp nhiều khó khăn trong quá trình thực hiện đề án đào tạo nguồn nhân lực của Học viện Ngân hàng giai đoạn 2011 – 2020 được Giám đốc Học viện phê duyệt theo Quyết định số 129 ngày 21/6/2011. Theo đó, các GV phải học cao học nước ngoài đối với nữ dưới 30 tuổi và nam dưới 40 tuổi, Học viện không chấp nhận cho các GV trong độ tuổi trên đi học trong nước. GV đã tốt nghiệp thạc sĩ trong vòng 5 năm phải tiến hành làm nghiên cứu sinh. Đi kèm với đề án này là yêu cầu tiếng Anh đạt trình độ tương đương 6.0 IELTS cho các GV khi kết thúc thời gian tập sự, đây là yêu cầu khá khó với điều kiện học tập nâng cao trình độ tại Phân viện Phú Yên.

Đội ngũ cán bộ phục vụ trong các phòng ban là bộ phận còn lại của nguồn nhân lực. Bộ phận này đảm nhiệm những công việc phục vụ cho việc đào tạo của Phân viện như văn thư, thư viện, quản trị thiết bị, công tác sinh viên, công tác đoàn hội, ký túc xá.

Công tác tuyển dụng CB – GV: Căn cứ vào nhu cầu thực tế, hàng năm Phân viện đều đề xuất chỉ tiêu tuyển dụng tại Phân viện với Giám đốc Học viện Ngân hàng. Trên cơ sở đó, Giám đốc Học viện phê duyệt và tiến hành tổ chức tuyển dụng CB – GV tại Phân viện với chính sách tuyển dụng rõ ràng, minh bạch từ điều kiện tham gia tuyển dụng, nội dung ôn, tài liệu ôn. Cơ chế tuyển dụng GV được thực hiện nghiêm túc từ khâu ra đề thi, tổ chức thi và chấm thi, thông báo kết quả.

Hệ thống thông tin

♦ **Hệ thống thơ viện**

Phân viện có thư viện, phòng đọc, sách báo, tài liệu để phục vụ giảng dạy và nghiên cứu khoa học tập trung được trang bị hiện đại với diện tích sử dụng trên 600 m2, đáp ứng nhu cầu tra cứu của HSSV.

Số đầu sách và chủng loại sách tham khảo theo chuyên ngành đào tạo hiện tại là 2.554 bộ, 612 tạp chí và các tài liệu tham khảo.

Hệ thống văn bản quy định hoạt động của thư viện, quyền lợi và nghĩa vụ của người sử dụng, tra cứu đã được xây dựng.

♦ **Thực hành**

Có hệ thống thực hành dành cho HSSV và GV với phần mềm ứng dụng, hệ thống bài giảng, hệ thống bài tập tình huống và thiết bị hoàn chỉnh.

♦ **Hệ thống thông tin phục vụ dạy, học, nghiên cứu và quản lý**

Hệ thống máy tính được nối mạng và hệ thống internet không dây được lắp đặt bước đầu phục vụ nhu cầu khai thác và trao đổi thông tin.

Hệ thống mạng nội bộ được thiết lập đáp ứng nhu cầu ứng dụng tin học trong công việc và quản lý (hạ tầng mạng hiện đại, ổn định).

Phân viện đang từng bước ứng dụng tin học vào trong công tác quản lý, lưu trữ dữ liệu. Phân viện có website và hệ thống email nội bộ phục vụ nhu cầu thông tin trong các phòng ban, khoa, bộ môn. Các thông tin chính yếu cũng được cập nhật trên website để tiện cho HSSV và những người quan tâm đến trường tìm hiểu.

2.2.3.2Đánh giá thành quả hoạt động của Phân viện về khía cạnh tổ chức, quản lý; phát triển nguồn nhân lực và hệ thống thông tin

Ưu điểm

Tổ chức và quản lý

Về cơ bản, mô hình tổ chức và quản lý các hoạt động của Phân viện đảm bảo sự thống nhất với Học viện Ngân hàng và các cơ sở đào tạo khác trong cùng hệ thống Học viện: tuân thủ các quy định hiện hành của Nhà nước đối với một cơ sở đào tạo, được điều chỉnh phù hợp với điều kiện thực tế và mức độ phát triển.

Thực hiện tổ chức và quản lý theo hệ thống văn bản quản lý đồng bộ do Giám đốc Học viện ban hành, có sự điều chỉnh linh hoạt khi cần thiết.

Cơ cấu tổ chức hợp lý, rõ ràng, có sự phân công trách nhiệm và quyền hạn. Có các văn bản quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn cho mỗi bộ phận nên đã tạo điều kiện thuận lợi và hỗ trợ tích cực cho công tác quản lý, điều hành chung.

Nguồn nhân lực

Nhìn chung, đội ngũ GV của Phân viện có tư tưởng chính trị và phẩm chất đạo đức tốt, yêu nghề, nhiệt tình, có trách nhiệm.

Đội ngũ GV của Phân viện được tuyển dụng chặt chẽ, được đào tạo thường xuyên và có ý thức tự đào tạo cao. Các tiêu chí tuyển dụng, đánh giá ngày càng được hoàn thiện, thích ứng với những thay đổi của yêu cầu tuyển dụng và phân hóa các ứng viên.

Việc hình thành cũng như thực hiện quy trình tuyển dụng đã giúp Phân viện nói riêng và Học viện nói chung lựa chọn chính xác ứng viên thích hợp cho từng vị trí, đặc biệt là vị trí GV, góp phần quan trọng vào xây dựng đội ngũ của Học viện Ngân hàng.

Để đảm bảo tỷ lệ GV/CB phục vụ, quản lý, Phân viện thực hiện chủ trương của Học viện: chỉ tuyển dụng biên chế cho đội ngũ GV và ký hợp đồng tuyển dụng cho các bộ phận khác. Điều này giúp cải thiện từng bước tỷ lệ GV/tổng biên chế.

Cùng với việc tăng quy mô tuyển dụng, Phân viện rất quan tâm, luôn tạo điều kiện và có chính sách cho CB – GV tiếp tục học tập, nâng cao trình độ, chuyên môn.

Phân viện cũng khuyến khích các khoa, bộ môn và các phòng ban đề xuất ý kiến của mình trong việc đánh giá thành quả lao động, góp ý xây dựng các qui chế cho Phân viện. Đồng thời, tăng cường triển khai thực hiện công khai, minh bạch và dân chủ trong các hoạt động của trường.

Hệ thống thông tin

Nhân lực phục vụ bạn đọc đã được tăng cường, đều là những cán bộ được đào tạo chính quy về quản lí thư viện, có kinh nghiệm trong phục vụ bạn đọc, biết cách khai thác nguồn tài nguyên của các thư viện trên cùng địa bàn.

Xây dựng được công cụ tra tìm tài liệu trên máy tính kết hợp mục lục truyền thống, xây dựng được website cho Phân viện và từng bước số hóa tài liệu phục vụ giảng dạy và học tập.

Nhợợc điểm và nguyên nhân

Tổ chức và quản lý

Tính hiệu quả của việc triển khai hệ thống văn bản quản lý đối với các hoạt động của Phân viện còn thấp, các cấp triển khai đôi khi không đúng chức năng, giảm hiệu quả điều hành.

Các hoạt động của Phân viện chưa được quản lý nhất quán trên cơ sở một kế hoạch chiến lược phát triển chung và dài hạn vì sứ mệnh và mục tiêu của Phân viện nói riêng và Học viện Ngân hàng nói chung.

Tổ chức quản lý tại trường được phân công rõ ràng về chức năng nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm nhưng không chỉ dừng lại ở đó mà cần phải có sự cải tiến liên tục quy trình phục vụ của các phòng – ban để nâng cao năng suất và hiệu quả công việc của nhân viên.

Sự phối hợp hoạt động giữa các phòng – ban, khoa, bộ môn chưa chặt chẽ.

Một trong những hạn chế lớn trong công tác tổ chức quản lý của Phân viện là thiếu sự trao đổi, tiếp thu ý kiến, truyền đạt thông tin giữa các cấp. Đa số nội dung chiến lược, mục tiêu là do ban lãnh đạo cấp cao đưa ra và cũng chưa có sự giải thích, truyền đạt nhiều đến toàn bộ CB –GV nên chưa tạo được sức mạnh nội bộ trong việc triển khai và thực hiện mục tiêu, chiến lược chung của nhà trường. Do vậy, Phân viện chưa có thước đo về mức độ trao đổi ý kiến, truyền đạt thông tin trong nhà trường.

Các phòng ban chủ yếu phục vụ cho HSSV, phục vụ tốt sẽ làm tăng sự hài lòng của HSSV. Tuy nhiên Phân viện vẫn chưa có thước đo đánh giá về chất lượng phục vụ của các phòng ban này cũng như mức độ phối hợp hoạt động giữa các phòng ban, hay số lần khiếu nại của HSSV trong một tháng, hoặc một học kỳ.

Nguồn nhân lực

Đội ngũ GV của nhà trường chủ yếu tốt nghiệp đại học từ các trường kinh tế nên kỹ năng sư phạm chưa cao.

Một số GV có biểu hiện an phận, không có định hướng phấn đấu nâng cao trình độ. Lớp CB – GV trẻ còn có những suy tính thiệt hơn, lo cho bản thân mình,

đòi hỏi quyền lợi khi tham gia vào những công việc chung, ngại va chạm, thụ động, chưa mạnh dạn trong công tác tự phê bình và phê bình. Để giải quyết vấn đề này, rất cần tạo sự gắn kết, sự thỏa mãn của CB – GV đối với nhà trường, với công việc. Tuy nhiên, hiện tại Phân viện chưa đặt ra mục tiêu gia tăng sự hài lòng cho CB – GV nên cũng không có thước đo về mức độ hài lòng của CB – GV.

Năng suất của nhân viên chưa được thực hiện đánh giá. Hằng năm, các bộ phận tự xếp loại kết quả lao động của bộ phận mình và nộp lại cho phòng Tổ chức - Hành chính để tổng hợp. Việc đánh giá thành quả lao động luôn đi đôi với việc phân phối thành quả lao động và thái độ làm việc của CB – GV nên việc xây dựng chỉ tiêu đánh giá CB – GV mang ý nghĩa rất quan trọng. Tuy nhiên, Phân viện vẫn chưa xây dựng được các chỉ tiêu này.

Phân viện có chủ trương, chính sách khuyến khích đào tạo sau đại học cho GV. Tuy nhiên với mức lương cơ bản còn thấp nhưng đa số theo học cao học, nghiên cứu sinh ở những tỉnh, thành phố lớn nên chưa đảm bảo mức sống, chi phí học tập cho GV. Phân viện không có thước đo về chi phí hỗ trợ học tập cho GV.

Phân viện đánh giá nguồn nhân lực của mình thông qua thống kê số lượng CB – GV có học hàm, học vị. Việc đánh giá, phát triển nguồn nhân lực của Phân viện không gắn kết chặt chẽ với các mục tiêu tài chính, mục tiêu khách hàng nên xảy ra tình trạng thừa biên chế trong đội ngũ GV và mức thu nhập tăng thêm trung bình cho CB – GV giảm đi đáng kể. Phân viện cũng chưa xây dựng được một thước đo nào để đo lường sự hài lòng của nhân viên và việc giữ lại nhân viên.

Hệ thống thông tin

Hiện nay, Phân viện vẫn chưa đảm bảo được diện tích sinh hoạt và máy tính phục vụ nhu cầu học tập của HSSV.

Thiếu thước đo về tỷ lệ phần trăm các hoạt động sử dụng hệ thống thông tin để đánh giá được thực tế và có kế hoạch phát triển thích hợp.

Việc ứng dụng công nghệ thông tin để quản lý, trao đổi, liên lạc giữa các bộ phận, phòng ban còn ở mức độ thấp, còn sử dụng thủ công nhiều. Website của Phân

viện còn ít thông tin cập nhật, chưa đáp ứng được nhu cầu tìm kiếm thông tin của các đối tượng liên quan.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Học viện Ngân hàng – Phân viện Phú Yên đã trải qua gần 37 năm phát triển nhưng qui mô hoạt động của trường còn khá nhỏ bé. Hằng năm tập thể đội ngũ CB – GV với gần 100 người chỉ đào tạo và phục vụ khoảng 1.500 SV các hệ. Tuy cơ chế quản lý và hoạt động của trường có nhiều cải tiến nhưng nhìn chung vẫn còn chịu ảnh hưởng của tư duy bao cấp. Việc thay đổi cơ chế quản lý của Bộ Giáo dục và Đào tạo trong những năm gần đây như thực hiện tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính đã đặt ra cho Phân viện nhiều thách thức.

Phân viện thực hiện việc đánh giá thành quả hoạt động của các cá nhân, bộ phận trong đơn vị theo hình thức chung chung như: hoàn thành xuất sắc, hoàn thành tốt hay hoàn thành nhiệm vụ được giao, mà thiếu đi các thước đo cụ thể trong quá trình đánh giá. Phân viện cũng có một số đánh giá về các mặt tài chính, SV, qui trình hoạt động nội bộ, học hỏi và phát triển, nhưng các đánh giá này rời rạc, mang tính chủ quan và chưa hướng đến một mục tiêu chung. Phân viện vẫn chưa xem khía cạnh tài chính như là một mặt quan trọng trong sự phát triển qui mô của trường mà chỉ chú trọng khía cạnh sinh viên và giảng viên.

Hội nhập kinh tế quốc tế và những thay đổi của nền kinh tế Việt Nam hiện nay đã đưa đến nhiều cơ hội và thách thức cho Phân viện, đòi hỏi trường phải xây dựng tầm nhìn và chiến lược hoạt động, xây dựng hệ thống đo lường các phương diện hoạt động để cùng với Học viện Ngân hàng từng bước khẳng định được vị trí, vai trò trong nền giáo dục Việt Nam, từng bước hội nhập với nền giáo dục trong khu vực và thế giới.

CHƯƠNG 3
GIẢI PHÁP VẬN DỤNG BSC ĐỂ ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI HỌC VIỆN NGÂN HÀNG – PHÂN VIỆN PHÚ YÊN

3.1 Quan điểm vận dụng BSC tại Học viện Ngân hàng – Phân viện Phú Yên

BSC là mô hình quản lý nhằm kết nối các mục tiêu với chiến lược thực hiện và có tính chất tự hoàn thiện vì mục tiêu phát triển của tổ chức. Ngoài ra nó còn cung cấp những thông tin cập nhật liên quan đến tình hình hoạt động hiện nay và tương lai khá chính xác. Do vậy, tính ứng dụng của nó trong việc đo lường thành quả hoạt động của nhà trường là điều có thể thực hiện được và có độ tin cậy cao. Nếu được áp dụng triệt để thì BSC không chỉ tạo ra những kết quả cụ thể mà còn tạo ra một sự cân đối lâu dài cho nhà trường bởi vì nó cân đối những mục tiêu trước mắt và mục tiêu lâu dài, cân đối giữa các quyền lợi nội bộ và quyền lợi của HSSV.

Hiện tại, cách đánh giá thành quả hoạt động trong công tác quản lý, đào tạo của Phân viện chưa thực sự hiệu quả vì thiếu các thước đo phù hợp. Chính vì vậy, Phân viện cần xây dựng hệ thống đo lường thành quả hoạt động phù hợp hơn để có thể đánh giá thành quả hoạt động của mình chính xác hơn, đồng thời có các biện pháp khắc phục những mặt tồn tại. Việc xây dựng hệ thống đo lường càng có ý nghĩa hơn khi nhà trường mở rộng qui mô hoạt động.

Mặc dù được thiết kế cho lĩnh vực kinh doanh, có thể khẳng định BSC cũng là mô hình hữu hiệu nhằm quản lý trường đại học một cách có hiệu quả cao trong thời đại toàn cầu hóa. Xuất phát từ tính thiết thực cũng như sự vận dụng BSC đã mang đến thành công cho nhiều tổ chức trên thế giới và ngay cả ở Việt Nam, tác giả nghĩ rằng đó sẽ là giải pháp tốt nhất giúp Phân viện Phú Yên biến chiến lược thành hành động để thực hiện thành công chiến lược, góp phần nâng cao chất lượng, uy tín và thương hiệu của trường đối với người học, với thị trường lao động và xã hội.

Trên thực tế, BSC là một công cụ rất khó áp dụng vì nó đòi hỏi sự đồng tâm của toàn tổ chức và rất tốn kém thời gian trong việc triển khai. Thêm nữa là công cụ này còn khá mới đối với các tổ chức ở Việt Nam. Tài liệu trong nước viết về BSC chưa nhiều, nhất là về lĩnh vực giáo dục, nên việc nghiên cứu vận dụng BSC để đo lường thành quả hoạt động của Phân viện cũng gặp phải nhiều trở ngại. Tác giả đã cố gắng vận dụng lý thuyết này để Phân viện Phú Yên đánh giá thành quả hoạt động của mình năm 2013.

Thế nhưng, BSC không phải là mô hình có thể áp dụng chung cho tất cả mọi cơ sở giáo dục, vì vậy việc vận dụng nó phải tùy thuộc vào đặc điểm cơ sở vật chất, nguồn lực, tài chính, tôn chỉ và mục đích hoạt động của từng trường.

Với những điểm yếu hiện có của Phân viện như đã đề cập ở phần mở đầu, việc vận dụng BSC nhất thiết phải được triển khai với các yêu cầu sau:

- Phù hợp với đặc điểm hoạt động của Phân viện, đặc biệt cần chú ý đến mức độ và khả năng tự chủ của Phân viện trong quản lý và tổ chức đào tạo, mức độ ứng dụng công nghệ và ảnh hưởng xã hội.
- Có lộ trình xây dựng và triển khai vận dụng BSC từ đơn giản đến phức tạp, từ chưa đầy đủ đến đầy đủ.
- Đảm bảo sự cân đối giữa lợi ích nhận được và chi phí bỏ ra khi vận dụng BSC tại Phân viện.

Trong nghiên cứu này, tác giả chỉ dừng lại ở việc hoàn thiện các chỉ tiêu đo lường thành quả hoạt động được xây dựng dựa trên đặc điểm hoạt động cụ thể của Phân viện với những ưu điểm và nhược điểm đã phân tích trong chương 2. Tuy nhiên, sự thay đổi của môi trường hoạt động có thể dẫn đến sự thay đổi một số mục tiêu và thước đo trong BSC. Sự thay đổi này là cần thiết và cũng là tiền đề cho những nghiên cứu tiếp theo.

3.2 Giải pháp vận dụng BSC tại Học viện Ngân hàng – Phân viện Phú Yên

3.2.1 Xác định sứ mệnh, tầm nhìn và hệ thống các giá trị cơ bản của Phân viện

3.2.1.1 Sứ mệnh

Học viện Ngân hàng – Phân viện Phú Yên (gọi tắt là Phân viện Phú Yên) là một cơ sở đào tạo trực thuộc Học viện Ngân hàng, thực hiện đào tạo và nghiên cứu khoa học trong lĩnh vực kinh tế ứng dụng với trọng tâm là lĩnh vực Tài chính – Ngân hàng, góp phần phát triển bền vững đất nước.

3.2.1.2 Tầm nhìn

Năm 2020, Phân viện Phú Yên sẽ là trường đại học đa ngành, định hướng nghề nghiệp - ứng dụng; đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế cơ bản của trường đại học; trở thành một cơ sở đào tạo uy tín, chất lượng của Học viện Ngân hàng.

Bảng 3.1 Tầm nhìn từng giai đoạn

Các mục tiêu chính	Từ 2015	Từ 2020
1. Đào tạo	- Khẳng định vị trí cao của sản phẩm đào tạo trong lĩnh vực Tài chính – Ngân hàng. - Hoàn thành nền tảng cơ bản cho việc áp dụng hệ thống quản lý đào tạo theo học chế tín chỉ. - Sản phẩm đào tạo được chú trọng năng lực làm việc trong môi trường cạnh tranh quốc tế.	- Thêm mới 01 ngành học. - Quá trình đào tạo và nghiên cứu gắn bó chặt chẽ với nhu cầu thực tế. - Sản phẩm đào tạo đáp ứng được nhu cầu của thị trường lao động hội nhập.
2. Nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ	- Kiện toàn bộ máy và nhân sự quản lý hoạt động khoa học. - Nâng số lượng sản phẩm khoa học tính cho một cán bộ khoa học.	- Mở rộng liên kết nghiên cứu trong và ngoài nước. - Tham gia đóng góp vào việc xây dựng những chính sách và cải cách trong lĩnh vực Tài chính – Ngân hàng. - Đảm bảo sự gắn bó giữa hoạt động đào tạo và khoa học với nhu cầu thực tiễn.
3. Hợp tác quốc tế	- Hoàn thành và triển khai dự án hợp tác đào tạo cao học Kế toán – Tài chính và Quản trị	- Tìm kiếm và lựa chọn đối tác lâu dài trong hợp tác quốc tế nhằm thiết lập

	với Đại học Kinh tế & Luật Berlin, CHLB Đức. - Tổ chức các hội thảo quốc tế, tranh thủ sự hỗ trợ của Học viện, các tổ chức tín dụng, các tổ chức phi Chính phủ, các tổ chức tài chính quốc tế.	các quan hệ song phương trong từng lĩnh vực. - Chủ động đề xuất các dự án nghiên cứu kết hợp với các tổ chức nước ngoài.
4. Cung ứng dịch vụ xã hội	- Mở rộng chuyên ngành đào tạo. - Quản lý và khai thác các dịch vụ. - Hình thành các trung tâm cung ứng dịch vụ: đào tạo, tư vấn, ngoại ngữ.	- Hoàn thiện và phát triển các trung tâm cung ứng dịch vụ. - Chuyên nghiệp hóa hoạt động cung ứng dịch vụ.
5. Uy tín	- Đảm bảo chất lượng các ngành học đang đào tạo. - Tạo ảnh hưởng xã hội thông qua chất lượng đào tạo, sản phẩm nghiên cứu và dịch vụ xã hội cung ứng.	- Khẳng định vị trí và thương hiệu trên thị trường về chuyên ngành đào tạo Tài chính – Ngân hàng.

3.2.1.3 Hệ thống các giá trị cơ bản

Các giá trị cơ bản là nền tảng cho sứ mệnh, định hướng cho mọi hoạt động đạt tới tầm nhìn, văn hóa ứng xử của Phân viện Phú Yên và Học viện Ngân hàng, bao gồm:

- Người học là trung tâm của mọi hoạt động.
- Chuyên nghiệp, chất lượng và hiệu quả trong mọi hoạt động.
- Cam kết khuyến khích sự sáng tạo và công bằng trong đội ngũ CB – GV và người học.
- Môi trường dạy và học hiện đại, linh hoạt và khoa học.

3.2.2 Giải pháp vận dụng các phơương diện của BSC trong đánh giá thành quả hoạt động của Phân viện Phú Yên

3.2.2.1 Về phơương diện tài chính

Tài chính là mục tiêu quan trọng trong chiến lược phát triển của Phân viện vì cơ chế giao quyền tự chủ tài chính trong các trường học đang được các cơ quan chủ quản áp dụng triệt để. Tác giả triển khai chiến lược của Phân viện thành 3 mục tiêu tài chính cụ thể để phục vụ cho chiến lược phát triển Phân viện song song với chiến lược phát triển của Học viện.

3.2.2.1.1 Mục tiêu của phơương diện tài chính

Mục tiêu thứ nhất là ***"Tăng chênh lệch thu chi"***: Khoản chênh lệch này dùng để bổ sung nguồn kinh phí hoạt động; trích một phần cho quỹ khen thưởng, phúc lợi, quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp; chi thu nhập tăng thêm cho CB – GV theo Nghị định 43/2006/NĐ-CP. Ngoài ra, Phân viện cũng có thể sử dụng khoản chênh lệch này để đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị, bồi dưỡng nâng cao năng lực nhân viên…

Mục tiêu thứ hai là ***"Tăng dần tỷ trọng nguồn thu từ hoạt động dịch vụ"***: Tiến tới cơ chế tự chủ về tài chính song song với xu thế mở rộng quyền tự chủ cho các trường đại học của Bộ Giáo dục và Đào tạo và tiến trình cải cách cơ chế quản lý tài chính đối với các cơ sở đào tạo của Bộ Tài chính, Phân viện cần thực hiện đa dạng hóa nguồn tài chính gồm các nguồn từ đào tạo, nguồn phát triển các

hoạt động dịch vụ theo xu hướng tăng dần tỷ trọng nguồn thu từ hoạt động dịch vụ.

Mục tiêu thứ ba là ***"Tăng thu nhập cho CB – GV"***: Nhằm đảm bảo thu nhập của người lao động tăng hàng năm, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người lao động.

3.2.2.1.2 Thước đo của phương diện tài chính

Mục tiêu ***"Tăng chênh lệch thu chi"*** được đo lường bằng:

Thước đo thứ nhất: Chênh lệch thu chi hoạt động sự nghiệp có thu. Hoạt động sự nghiệp có thu là hoạt động mang lại nguồn lợi cho Phân viện và trường có quyền chấm dứt hoạt động này khi thấy rằng nguồn thu không bù đắp hết các khoản chi. Vì vậy, khi hoạt động này còn tồn tại thì chênh lệch thu chi hoạt động sự nghiệp có thu đóng góp một phần quan trọng vào ngân sách của trường.

Thước đo thứ hai: Tỷ lệ phần trăm chi phí trên một SV theo khoản mục chi phí.

Thước đo này rất có ý nghĩa đối với nguồn thu NSNN được tự chủ. Nếu tỷ lệ này giảm đi đồng nghĩa với việc nhà trường tiết kiệm được một phần kinh phí để tích lũy hoặc tái đầu tư. Thước đo này được tính bằng công thức:

$$\text{Tỷ lệ khoản mục chi phí trên 1 SV} = \frac{\text{Chi phí theo từng khoản mục}}{\text{Tổng số SV}} \times 100\%$$

Mục tiêu thứ hai là ***"Tăng dần tỷ trọng nguồn thu từ hoạt động dịch vụ"***: được đo lường bằng tốc độ tăng tỷ trọng nguồn thu từ hoạt động dịch vụ (HĐDV). Công thức tính như sau:

$$\text{Tốc độ tăng tỷ trọng nguồn thu từ hoạt động dịch vụ} = \frac{\text{Tỷ trọng nguồn thu từ HĐDV năm nay} - \text{Tỷ trọng nguồn thu từ HĐDV năm trước}}{\text{Tỷ trọng nguồn thu từ HĐDV năm trước}} \times 100\%$$

Mục tiêu thứ ba là ***"Tăng thu nhập cho CB – GV"***: Để đo lường mục tiêu này, thước đo được sử dụng là tỷ lệ phần trăm tăng thêm thu nhập của CB – GV.

$$\text{Tỷ lệ \% tăng thêm thu nhập của CB – GV} = \frac{\text{Thu nhập năm nay} - \text{Thu nhập năm trước}}{\text{Thu nhập năm trước}} \times 100\%$$

Để triển khai vận dụng BSC trong việc đánh giá thành quả hoạt động Phân viện năm 2013 về phương diện tài chính, Phân viện cần xác định các chỉ tiêu kế hoạch cho năm này và vạch ra một số giải pháp thực hiện mục tiêu đã được cụ thể hóa từ tầm nhìn cho phương diện này. Dựa vào thực trạng hoạt động, các nguồn lực tiềm năng cũng như chiến lược phát triển của Phân viện đến năm 2020, tác giả đề xuất thực hiện một số hành động như sau:

♦ **Đối với mục tiêu thứ nhất:**

Chênh lệch thu chi có ý nghĩa rất quan trọng đối với sự phát triển của Phân viện, đặc biệt là chi thu nhập tăng thêm và mở rộng qui mô hoạt động của nhà trường. Đồng thời thực hiện tiết kiệm chi phí, tích lũy để mở rộng và phát triển tổ chức. Một số biện pháp giúp cải thiện chênh lệch thu chi và tiết kiệm chi phí là:

Thực hiện tốt công tác tài chính – kế toán, đôn đốc thu đầy đủ, kịp thời các khoản học phí, lệ phí.

Khai thác nguồn thu từ các hợp đồng đào tạo, từ dịch vụ đối với người học.

Chỉnh sửa quy chế chi tiêu nội bộ, duy trì tiết kiệm chi thường xuyên (cắt giảm các khoản chi tiếp khách, chi họp, hội nghị...), thực hiện khoán chi một số chi phí như điện thoại, in ấn...

♦ **Đối với mục tiêu thứ hai:**

Tiến tới cơ chế tự chủ về tài chính, Phân viện cần khai thác và triển khai hiệu quả các dự án liên kết đào tạo trong và ngoài nước, mở rộng các hoạt động dịch vụ, tăng tỷ trọng nguồn thu từ hoạt động kinh doanh trên tổng nguồn thu từ đào tạo và hoạt động kinh doanh.

Mở rộng các hoạt động dịch vụ, kết hợp với phục vụ người học và cộng đồng (dịch vụ văn phòng phẩm, dịch vụ hậu cần cho người học, dịch vụ cung cấp thông tin, dịch vụ đào tạo...).

Tạo mối quan hệ hợp tác với các đơn vị khác để tìm nguồn liên kết đào tạo.

♦ **Đối với mục tiêu thứ ba:**

Phấn đấu tăng thu nhập cho CB – GV Phân viện. Hành động thực hiện:

Củng cố các nguồn thu hiện tại đồng thời nuôi dưỡng nguồn thu lâu dài, kết hợp với việc cải cách cơ chế tài chính nội bộ nhằm đảm bảo cơ chế phân phối thu nhập có hiệu quả nhất.

Tiếp tục thực hiện việc tiết kiệm chi phí, tăng quy mô đào tạo.

BSC triển khai chiến lược của Phân viện năm 2013 về phương diện tài chính được thể hiện trong bảng 3.2.

Bảng 3.2. Bảng triển khai chiến lợợc của Phân viện năm 2013 trên phợơng diện tài chính

Mục tiêu	Thợớc đo	Hành động thực hiện	Kế hoạch	Thực tế	Chênh lệch
Phương diện tài chính					
Tăng chênh lệch thu chi	- Chênh lệch thu chi hoạt động sự nghiệp có thu.	- Thực hiện tốt công tác tài chính, thu đầy đủ học phí, lệ phí. - Khai thác nguồn thu từ các hợp đồng đào tạo, từ dịch vụ đối với người học.			
	- Tỷ lệ % chi phí trên 1 SV theo khoản mục chi phí.	- Chỉnh sửa quy chế chi tiêu nội bộ, duy trì tiết kiệm chi thường xuyên, thực hiện khoán chi một số chi phí như điện thoại, in ấn...			
Tăng dần tỷ trọng nguồn thu từ hoạt động dịch vụ	- Tốc độ tăng tỷ trọng nguồn thu từ HĐDV.	- Mở rộng các hoạt động dịch vụ, kết hợp với phục vụ người học và cộng đồng. - Tạo mối quan hệ hợp tác với các đơn vị khác để tìm nguồn liên kết đào tạo.			

Tăng thu nhập cho CB – GV	- Tỷ lệ % tăng thêm thu nhập của CB – GV.	- Đảm bảo cơ chế phân phối thu nhập có hiệu quả nhất. - Tiếp tục thực hiện việc tiết kiệm chi phí, tăng quy mô đào tạo.*f*			

3.2.2.2 Về phơương diện học sinh – sinh viên

Đây là phương diện quan trọng, liên quan trực tiếp và có sự kết nối chặt chẽ với các phương diện còn lại. Bởi vì phương diện này quyết định trực tiếp đến sự tồn tại và phát triển của Phân viện.

3.2.2.2.1 Mục tiêu của phơương diện học sinh – sinh viên

Để đánh giá phương diện này, tác giả đề xuất 3 mục tiêu.

Mục tiêu thứ nhất là ***"Tăng quy mô đào tạo"***: Với bề dày truyền thống và uy tín đào tạo nhiều năm, Phân viện cần đẩy mạnh hơn nữa việc gia tăng quy mô đào tạo mỗi năm, vừa giữ vững, vừa phát huy và xây dựng vị thế nhà trường ngày càng lớn mạnh. Ngoài hai ngành Tài chính – Ngân hàng và Kế toán đang ở trong tình trạng cạnh tranh khốc liệt với các trường cùng địa phương, Phân viện cần nghiên cứu mở thêm ngành mới nhằm đa dạng hóa các ngành đào tạo, đáp ứng nhu cầu của người học và tăng khả năng cạnh tranh.

Mục tiêu thứ hai là ***"Nâng cao chất lượng đào tạo"***: Đây là mục tiêu quan trọng có ảnh hưởng lớn đến các mục tiêu khác trong phương diện này. Bởi chỉ khi nhà trường có uy tín và chất lượng giảng dạy mới có thể thu hút được sinh viên, tạo được sự hài lòng cho sinh viên.

Mục tiêu thứ ba là ***"Tăng sự hài lòng của HSSV"***: Sự hài lòng là động lực thúc đẩy sự quyết tâm, nỗ lực học tập của HSSV. Điều này giúp nâng cao chất lượng dạy và học, tăng chất lượng đầu ra và là phương thức truyền bá rộng rãi về chất lượng đào tạo và uy tín của Phân viện.

3.2.2.2.2 Thơước đo của phơương diện học sinh – sinh viên

- **Đối với mục tiêu thứ nhất:**

Thước đo thứ nhất là ***"Tỷ lệ HSSV tăng thêm qua các năm"***.

Thước đo này nhằm xác định tỷ lệ HSSV tuyển được tại Phân viện tăng thêm so với các năm học trước.

Thước đo thứ hai là ***"Tỷ lệ HSSV nhập học so với chỉ tiêu tuyển sinh"***.

Thước đo này nhằm xác định tỷ lệ tuyển sinh thực tế so với chỉ tiêu tuyển sinh của Phân viện sau mỗi kỳ tuyển sinh.

Cả hai thước đo này đều dùng để đánh giá khả năng thu hút HSSV, mở rộng quy mô đào tạo của Phân viện.

♦ **Đối với mục tiêu thứ hai:**

Thước đo thứ nhất là ***"Tỷ lệ HSSV tốt nghiệp đạt loại khá, giỏi"*** qua các năm.

Thước đo thứ hai là ***"Tỷ lệ HSSV tốt nghiệp có việc làm đúng chuyên ngành đào tạo"*** qua các năm.

Cả hai thước đo này đều dùng để đánh giá chất lượng đào tạo của Phân viện, thể hiện qua kết quả thi tốt nghiệp của các khóa, các hệ đào tạo và đáp ứng tốt nhu cầu tuyển dụng của các tổ chức kinh tế.

♦ **Đối với mục tiêu thứ ba:**

Thước đo là ***"Mức độ hài lòng của HSSV thông qua khảo sát"***. Trong quá trình đào tạo, Phân viện cần sử dụng thước đo này để xác định mức độ hài lòng của HSSV đối với điều kiện học tập và sinh hoạt tại trường, từ đó có hướng đề ra các giải pháp nhằm nâng cao mức độ hài lòng của HSSV.

Để triển khai vận dụng BSC trong việc đánh giá thành quả hoạt động Phân viện năm 2013 về phương diện học sinh – sinh viên, tác giả đề xuất một số hành động Phân viện cần thực hiện như sau:

♦ **Đối với mục tiêu thứ nhất:**

Tăng cường tổ chức tiếp thị tuyển sinh dưới nhiều hình thức.

Đề xuất và xin ý kiến Giám đốc Học viện về việc tăng chỉ tiêu tuyển sinh và chủ động trong việc gửi giấy báo nhập học trong thời gian sớm nhất có thể.

Thực hiện mở rộng và đa dạng hóa các loại hình đào tạo, nâng cao chất lượng đào tạo, xác định lấy đào tạo cao đẳng và đại học làm nhiệm vụ chính để thu hút HSSV.

Mở thêm ngành đào tạo về Tài chính, với lợi thế của Phân viện là đã có khoa Tài chính hoạt động độc lập và hiệu quả, nhằm tăng quy mô HSSV.

Tạo điều kiện, khuyến khích sinh viên cao đẳng sau khi tốt nghiệp có hướng liên thông lên đại học tại trường.

Tạo điều kiện cho Trung tâm Đào tạo và Bồi dưỡng của Phân viện phát huy thế mạnh, mở các khóa lớp đào tạo ngắn hạn đáp ứng yêu cầu xã hội như: nghiệp vụ ngân hàng cơ bản và nâng cao, kế toán trưởng, thực hành sổ sách kế toán, anh văn TOEIC, TOEFL, IELTS...

Để đạt được chỉ tiêu đề ra, Phân viện phải tính toán phần lợi nhuận từ các lớp ngắn hạn sắp được khai giảng. Nếu số lượng học viên ít, không đảm bảo mức lợi nhuận này thì Phân viện nên chiêu sinh thêm chứ không mở lớp ngay được.

♦ **Đối với mục tiêu thứ hai:**

Tăng cường về số lượng, nâng cao chất lượng chuyên môn của đội ngũ GV.

Thực hiện đổi mới sâu rộng, mạnh mẽ trong phương pháp dạy học, phương pháp kiểm tra, đánh giá đối với HSSV.

Xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá hiệu quả chất lượng dạy học của đội ngũ GV.

Đổi mới phương pháp học tập của HSSV.

Tăng cường đầu tư cơ sở vật chất, phương tiện giảng dạy hiện đại, nâng cao hiệu quả hoạt động của thư viện và các bộ phận phục vụ.

Đẩy mạnh công tác cố vấn học tập và hướng nghiệp cho HSSV sau khi tốt nghiệp.

Tiến hành khảo sát số HSSV có việc làm đúng chuyên ngành sau khi tốt nghiệp bằng cách liên lạc trực tiếp qua điện thoại với HSSV hoặc gia đình HSSV.

♦ **Đối với mục tiêu thứ ba:**

Tiến hành khảo sát thực tế đối với HSSV tại trường về mức độ hài lòng của HSSV đối với điều kiện học tập và sinh hoạt của nhà trường. Việc khảo sát có thể thực hiện chọn mẫu đại diện nhưng phải rải đều trên tất cả các khóa học, các ngành, các hệ đào tạo để có kết quả có thể đại diện cho tổng thể. Nội dung khảo sát về các mặt như:

Về chương trình ngành học:

Thời gian và số học phần dành cho các môn đại cương.

Thời gian và số học phần dành cho các môn chuyên ngành.

Số các học phần đào tạo kỹ năng chuyên môn, tiếp cận thực tế.

Về giảng viên và phương pháp giảng dạy:

Khả năng truyền đạt thông tin, sự lôi cuốn của giảng viên.

Sự thân thiện, hỗ trợ của giảng viên đối với HSSV.

Mức độ tiếp thu kiến thức của HSSV.

Về phương pháp đánh giá kết quả học tậpvà chính sách khen thưởng:

Sự khách quan, công bằng trong học tập và trong thi cử.

Phương pháp đánh giá kết quả học tập và rèn luyện.

Mức khen thưởng.

Về cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ HSSV:

Số lượng giáo trình, sách phục vụ học tập tại thư viện.

Trang bị hệ thống âm thanh, ánh sáng, máy chiếu, bàn ghế, bảng viết.

Ký túc xá.

Căn tin.

Về các mặt khác:

Các hoạt động sinh hoạt thể thao, văn nghệ, phong trào đoàn thể.

Các hoạt động tư vấn, hỗ trợ HSSV.

Thái độ phục vụ của các cán bộ, nhân viên các phòng ban.

Nội dung khảo sát được đánh giá theo thang đo từ 1 đến 5 với mức độ tăng dần từ (1) rất không hài lòng, (2) không hài lòng, (3) bình thường, (4) hài lòng và (5) rất hài lòng.

Sau khi thu thập các phiếu điều tra, sử dụng phần mềm SPSS để tổng hợp kết quả. Trên kết quả tổng hợp được, nhà trường sẽ biết được mức độ hài lòng của HSSV như thế nào. Tìm hiểu nguyên nhân của những vấn đề khiến HSSV chưa hài lòng để có hướng giải quyết nhằm tăng sự hài lòng cho HSSV, góp phần nâng cao uy tín và chất lượng đào tạo của nhà trường.

BSC triển khai chiến lược của Phân viện năm 2013 về phương diện học sinh – sinh viên được thể hiện trong bảng 3.3.

Bảng 3.3. Bảng triển khai chiến lợợc của Phân viện năm 2013 trên phợơng diện học sinh – sinh viên

Mục tiêu	Thợớc đo	Hành động thực hiện	Kế hoạch	Thực tế	Chênh lệch
Phương diện học sinh – sinh viên					
Tăng quy mô đào tạo	- Tỷ lệ HSSV tăng thêm qua các năm.	- Đa dạng các loại hình đào tạo. - Mở thêm ngành mới.			
	- Tỷ lệ HSSV nhập học so với chỉ tiêu tuyển sinh.	- Tăng cường tổ chức tiếp thị tuyển sinh dưới nhiều hình thức. - Tăng chỉ tiêu tuyển sinh và gửi giấy báo nhập học trong thời gian sớm nhất có thể.			
Nâng cao chất lợợng đào tạo	- Tỷ lệ HSSV tốt nghiệp đạt loại khá, giỏi.	- Tăng cường về số lượng, nâng cao chất lượng chuyên môn của đội ngũ GV. - Thực hiện đổi mới sâu rộng, mạnh mẽ trong phương pháp dạy học, phương pháp kiểm tra, đánh giá đối với HSSV. - Xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá hiệu quả chất lượng dạy học của đội ngũ GV.			
		- Đổi mới phương pháp học tập của			

		HSSV.			
		- Tăng cường đầu tư cơ sở vật chất, phương tiện giảng dạy hiện đại, nâng cao hiệu quả hoạt động của thư viện và các bộ phận phục vụ.			
	- Tỷ lệ HSSV tốt nghiệp có việc làm đúng chuyên ngành đào tạo.	- Đẩy mạnh công tác cố vấn học tập và hướng nghiệp cho HSSV sau khi tốt nghiệp. - Tiến hành khảo sát số HSSV có việc làm đúng chuyên ngành sau khi tốt nghiệp bằng cách liên lạc trực tiếp qua điện thoại với HSSV hoặc gia đình HSSV.			
Tăng sự hài lòng của HSSV	- Mức độ hài lòng của HSSV thông qua khảo sát.	- Tiến hành khảo sát thực tế đối với HSSV tại trường về mức độ hài lòng của HSSV đối với điều kiện học tập và sinh hoạt của nhà trường. - Lựa chọn phương pháp khảo sát phù hợp, cho kết quả chính xác nhất.			

3.2.2.3 Về phoạơng diện hoạt động nội bộ

Để cung cấp được nguồn nhân lực có trình độ chuẩn và đáp ứng các mục tiêu trong phương diện HSSV thì đòi hỏi CB – GV Phân viện phải tuân thủ những qui trình hoạt động nội bộ bao gồm từ hoạt động tuyển sinh đến các hoạt động giảng dạy, phục vụ giảng dạy và NCKH….

3.2.2.3.1 Mục tiêu của phoạơng diện hoạt động nội bộ

Mục tiêu thứ nhất là ***"Tăng cường sự phối hợp, trao đổi thông tin giữa các đơn vị thuộc Phân viện"***. Một trong những hạn chế lớn trong công tác tổ chức quản lý của Phân viện là sự phối hợp hoạt động giữa các phòng – ban, khoa, bộ môn chưa chặt chẽ; thiếu sự trao đổi, truyền đạt thông tin giữa các cấp nên chưa tạo được sức mạnh nội bộ trong việc triển khai và thực hiện mục tiêu, chiến lược chung của Phân viện.

Mục tiêu thứ hai là ***"Nâng cao chất lượng hoạt động hỗ trợ đào tạo"***. Để phục vụ tốt hơn cho sự nghiệp đào tạo của Phân viện thì chất lượng các hoạt động hỗ trợ đào tạo nhất thiết phải được nâng cao. Đây là các hoạt động phục vụ kịp thời, tốt nhất cho công tác giảng dạy của GV và học tập của HSSV bao gồm hoạt động phục vụ của thư viện, ký túc xá, hội trường... Hoạt động hỗ trợ đào tạo được thực hiện tốt giúp tăng sự hài lòng của HSSV và mang lại uy tín cho nhà trường.

Mục tiêu thứ ba là ***"Thực hiện đúng quy trình giảng dạy"***. Chất lượng giảng dạy không những là cơ sở để đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của GV mà còn là yếu tố quan trọng để đánh giá uy tín của GV đó. Nhằm tạo hiệu quả trong việc đánh giá chất lượng giảng dạy, Phân viện cần xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá việc thực hiện quy trình giảng dạy của đội ngũ GV Phân viện.

Mục tiêu thứ tư là ***"Thực hiện triệt để việc đổi mới phương pháp dạy học"***. Đổi mới phương pháp dạy học luôn là vấn đề đặt ra trong suốt quá trình phát triển của Phân viện. Từ yêu cầu bức xúc về chất lượng đào tạo và nguồn nhân lực cho quá trình phát triển kinh tế trong thời kỳ hội nhập quốc tế, việc đổi mới phương pháp dạy học cần được triển khai theo mục tiêu với công cụ và lộ

trình cụ thể. Trong những năm qua, việc đổi mới phương pháp dạy học đã được triển khai nhưng chưa được thực hiện đồng bộ và triệt để ở tất cả các khoa, bộ môn.

Mục tiêu thứ năm là ***"Đẩy mạnh công tác nghiên cứu khoa học"***. Công tác nghiên cứu khoa học có vai trò rất quan trọng trong việc góp phần nâng cao trình độ chuyên môn và chất lượng giảng dạy. Phân viện xác định rõ nhiệm vụ nghiên cứu khoa học là nhiệm vụ quan trọng bắt buộc đối với đội ngũ GV, cùng với việc thực hiện nhiệm vụ giảng dạy, mỗi GV phải thực hiện đề tài nghiên cứu khoa học, viết giáo trình, viết bài đăng trên báo, tạp chí... Đây là tiêu chí bắt buộc trong quá trình xét các danh hiệu thi đua, phân loại CB – GV.

3.2.2.3.2 Thước đo của phương diện hoạt động nội bộ

- **Đối với mục tiêu thứ nhất:**

Thước đo là ***"Mức độ phối hợp hoạt động và trao đổi thông tin giữa các đơn vị thuộc Phân viện"***. Thước đo này giúp xác định mức độ phối hợp công tác và truyền đạt thông tin giữa các đơn vị trong Phân viện. Từ đó, lãnh đạo Phân viện đề ra các giải pháp kết nối thông tin giữa các đơn vị tốt hơn, cải thiện sự phối hợp trong công việc, giúp hoạt động nội bộ Phân viện ngày càng thông suốt, hiệu quả.

- **Đối với mục tiêu thứ hai:**

Thước đo thứ nhất là ***"Tỷ lệ đề nghị của HSSV được đáp ứng kịp thời".*** Tỷ lệ này được tính bằng công thức:

$$\text{Tỷ lệ đề nghị của HSSV được đáp ứng kịp thời} = \frac{\text{Số lượng đề nghị của HSSV được đáp ứng kịp thời}}{\text{Tổng số lượng đề nghị của HSSV}} \times 100\%$$

Thước đo thứ hai là ***"Số lượt khiếu nại của HSSV về công tác phục vụ của các bộ phận"***. Thước đo này phản ánh chất lượng phục vụ HSSV của các bộ phận phục vụ. Qua đó, lãnh đạo Phân viện nắm rõ hơn tình hình và chất lượng công tác của các bộ phận này, kịp thời có các biện pháp chấn chỉnh, làm tăng sự

hài lòng của HSSV.

Hai thước đo này nên được dùng để đo lường trong từng tháng, từng quý và từng năm để Phân viện đánh giá mức độ phục vụ HSSV của các bộ phận một cách chính xác, kịp thời.

♦ **Đối với mục tiêu thứ ba:**

Thước đo là ***"Tỷ lệ GV không thực hiện đúng quy trình giảng dạy"***.

Tỷ lệ này được xác định bằng công thức:

$$\text{Tỷ lệ GV không thực hiện đúng quy trình giảng dạy} = \frac{\text{Số lượng GV không thực hiện đúng quy trình giảng dạy}}{\text{Tổng số lượng GV của Phân viện}} \times 100\%$$

Sử dụng thước đo này nhằm xác định số lượng, tỷ lệ giảng viên không chấp hành đúng quy trình giảng dạy về nội dung chương trình, số tiết giảng dạy, giáo án, bài giảng, phương pháp giảng dạy, thời gian ra vào lớp... Từ đó cần xây dựng các tiêu chí đánh giá về số lượng, chất lượng giảng dạy cụ thể hơn, góp phần nâng cao chất lượng giảng dạy, tạo sự hài lòng cho HSSV.

♦ **Đối với mục tiêu thứ tợ:**

Thước đo là ***"Mức độ hiệu quả của việc thực hiện đổi mới phương pháp dạy học"***. Với mong muốn thực hiện triệt để việc đổi mới phương pháp dạy học thì thước đo này là cần thiết.

♦ **Đối với mục tiêu thứ năm:**

Thước đo là ***"Số lượng đề tài nghiên cứu khoa học được nghiệm thu hàng năm"***. Từ năm học 2013 – 2014, tiêu chí xét thi đua của Học viện đề ra đối với danh hiệu "Chiến sĩ thi đua cơ sở" là phải có đề tài nghiên cứu khoa học cấp Học viện được nghiệm thu trong năm học, thay vì tiêu chí tính số bài viết đăng trên các báo và tạp chí trong và ngoài ngành như trước đây.

Tác giả đề xuất các hành động thực hiện việc đo lường thành quả hoạt động của Phân viện năm 2013 về phương diện qui trình hoạt động nội bộ như

sau:

♦ **Đối với mục tiêu thứ nhất:**

Phân công trách nhiệm, quyền hạn cụ thể cho từng phòng ban, khoa, bộ môn.

Khảo sát, điều tra về mức độ phối hợp giữa các bộ phận để giải quyết những khó khăn, vướng mắc cần tháo gỡ.

Xây dựng và triển khai thực hiện quy trình xử lý công việc liên quan đến các bộ phận (nếu công việc có sự phối hợp giữa các bộ phận này với nhau).

Tiến hành trao đổi, lấy ý kiến từ các cấp thấp đến cấp cao trước khi đưa ra những quyết định có tính liên quan, ảnh hưởng đến tất cả CB – GV trong nhà trường. Làm như thế sẽ giúp lãnh đạo cấp cao đưa ra những quyết định phù hợp, được sự ủng hộ của nhiều người.

♦ **Đối với mục tiêu thứ hai:**

Một số biện pháp được đề nghị là:

Mở rộng diện tích phục vụ HSSV như thư viện, nhà ăn, ký túc xá, khu thể thao...

Nâng cấp, mở rộng các kho tài liệu của thư viện và nâng cao chất lượng, đa dạng hóa các loại hình phục vụ bạn đọc (mượn trả tự động, phục vụ tra cứu, truy cập, khai thác tài nguyên ngay tại khu vực bạn đọc).

Xây dựng phần mềm quản trị kho tư liệu số của thư viện.

Thái độ và tác phong làm việc của nhân viên các phòng, ban cần phải thay đổi theo hướng tích cực, thể hiện bằng sự tận tình, thấu đáo, hợp lý, hợp tình khi giải quyết đề nghị của HSSV.

Tổng hợp các khiếu nại của HSSV từng tháng theo nội dung khiếu nại, bộ phận bị khiếu nại, số lần khiếu nại để tìm hiểu nguyên nhân, xử lý vi phạm.

♦ **Đối với mục tiêu thứ ba:**

Xây dựng nội dung, yêu cầu cụ thể của quy trình giảng dạy cho tất cả các hệ đào tạo (gồm đề cương, giáo án, bài giảng, các quy định cần thực hiện khi lên lớp) và phổ biến chi tiết tới toàn thể GV.

Tổ thanh tra đào tạo phối hợp với lãnh đạo các đơn vị thường xuyên tiến hành các đợt kiểm tra việc thực hiện quy trình giảng dạy, nhắc nhở việc chấp

hành quy định lên lớp của GV, hạn chế tình trạng tự động đổi giờ giảng, ra vào lớp không đúng giờ...

Xử lý nghiêm mọi trường hợp vi phạm.

♦ **Đối với mục tiêu thứ tợ:**

Trang bị thiết bị trình chiếu và internet cho toàn bộ giảng đường.

GV phải có đủ lượng thông tin để sử dụng thiết bị truyền đạt thông tin, trình chiếu hiện đại và hiệu quả; có khả năng làm chủ nguồn tài liệu và tra cứu tài liệu trên Internet, trên cơ sở đó mà hướng dẫn người học.

GV bắt buộc phải sử dụng giáo án điện tử và phát tài liệu cho HSSV vào đầu môn học.

Hội thảo, trao đổi thường xuyên phương pháp sử dụng thiết bị trình chiếu hiệu quả, phương pháp thiết kế bài giảng, cách tổ chức nội dung thông tin và tổ chức các buổi thảo luận, bài tập nhóm.

Thực hiện việc dự giờ giảng thường xuyên để rút kinh nghiệm và điều chỉnh phương pháp giảng dạy kịp thời.

Thực hiện việc lấy ý kiến phản hồi của người học về GV 2 lần/năm.

♦ **Đối với mục tiêu thứ năm:**

Tổ chức Hội nghị tổng kết công tác nghiên cứu khoa học hàng năm, định hướng và tạo động lực thúc đẩy CB – GV Phân viện đăng ký và thực hiện các đề tài nghiên cứu khoa học gắn với nhiệm vụ đào tạo thực tiễn.

Hình thành quỹ nghiên cứu khoa học, xây dựng cơ chế tài chính nhằm hỗ trợ, khuyến khích hoạt động nghiên cứu khoa học.

Tạo điều kiện cho CB – GV tham gia các tọa đàm, hội thảo khoa học thường xuyên, tham gia các chương trình thực tế và các dự án đào tạo trong và ngoài nước.

BSC triển khai chiến lược của Phân viện năm 2013 về phương diện hoạt động nội bộ được thể hiện trong bảng 3.4.

Bảng 3.4. Bảng triển khai chiến lợợc của Phân viện năm 2013 trên phợơng diện hoạt động nội bộ

Mục tiêu	Thợớc đo	Hành động thực hiện	Kế hoạch	Thực tế	Chênh lệch
Phương diện hoạt động nội bộ					
Tăng cợờng sự phối hợp, trao đổi thông tin giữa các đơn vị thuộc Phân viện	- Mức độ phối hợp hoạt động và trao đổi thông tin giữa các đơn vị thuộc Phân viện.	- Phân công trách nhiệm, quyền hạn cụ thể cho từng phòng ban, khoa, bộ môn. - Khảo sát, điều tra về mức độ phối hợp giữa các bộ phận để giải quyết những khó khăn, vướng mắc cần tháo gỡ. - Xây dựng và triển khai thực hiện quy trình xử lý công việc liên quan đến các bộ phận (nếu công việc có sự phối hợp giữa các bộ phận này với nhau). - Tiến hành trao đổi, lấy ý kiến từ các cấp thấp đến cấp cao trước khi đưa ra những quyết định có tính liên quan, ảnh hưởng đến tất cả CB – GV trong nhà trường.			

Nâng cao chất lượng hoạt động hỗ trợ đào tạo	- Tỷ lệ đề nghị của HSSV được đáp ứng kịp thời.	- Mở rộng diện tích phục vụ HSSV như thư viện, nhà ăn, ký túc xá, khu thể thao... - Nâng cấp, mở rộng các kho tài liệu của thư viện và nâng cao chất lượng, đa dạng hóa các loại hình phục vụ bạn đọc. - Xây dựng phần mềm quản trị kho tư liệu số của thư viện.			
	- Số lượt khiếu nại của HSSV về công tác phục vụ của các bộ phận.	- Thái độ và tác phong làm việc của nhân viên các phòng, ban cần phải thay đổi theo hướng tích cực, thể hiện bằng sự tận tình, thấu đáo, hợp lý, hợp tình khi giải quyết đề nghị của HSSV. - Tổng hợp các khiếu nại của HSSV từng tháng theo nội dung khiếu nại, bộ phận bị khiếu nại, số lần khiếu nại để tìm hiểu nguyên nhân, xử lý vi phạm.			
Thực hiện đúng quy trình giảng dạy	- Tỷ lệ GV không thực hiện đúng quy trình giảng	- Xây dựng nội dung, yêu cầu cụ thể của quy trình giảng dạy cho tất cả các hệ đào tạo và phổ biến chi tiết tới toàn thể GV.			

	dạy.	- Tổ thanh tra đào tạo phối hợp với lãnh đạo các đơn vị thường xuyên tiến hành các đợt kiểm tra việc thực hiện quy trình giảng dạy, nhắc nhở việc chấp hành quy định lên lớp của GV. - Xử lý nghiêm mọi trường hợp vi phạm.			
Thực hiện triệt để việc đổi mới phoƣơng pháp dạy học	- Mức độ hiệu quả của việc thực hiện đổi mới phương pháp dạy học.	- Trang bị thiết bị trình chiếu và Internet cho toàn bộ giảng đường. - GV phải có đủ lượng thông tin để sử dụng thiết bị truyền đạt thông tin, trình chiếu hiện đại và hiệu quả; có khả năng làm chủ nguồn tài liệu và tra cứu tài liệu trên Internet, trên cơ sở đó mà hướng dẫn người học. - GV bắt buộc phải sử dụng giáo án điện tử và phát tài liệu cho HSSV vào đầu môn học. - Hội thảo, trao đổi thường xuyên phương pháp sử dụng thiết bị trình chiếu hiệu quả, phương pháp thiết kế bài giảng, cách tổ chức nội dung thông tin và tổ chức các buổi thảo luận, bài tập nhóm.			

		- Thực hiện việc dự giờ giảng thường xuyên để rút kinh nghiệm và điều chỉnh phương pháp giảng dạy kịp thời. - Thực hiện việc lấy ý kiến phản hồi của người học về GV 2 lần/năm.			
Đẩy mạnh công tác nghiên cứu khoa học	- Số lượng đề tài nghiên cứu khoa học được nghiệm thu hàng năm.	- Tổ chức Hội nghị tổng kết công tác nghiên cứu khoa học hàng năm, định hướng và tạo động lực thúc đẩy CB – GV Phân viện đăng ký và thực hiện các đề tài nghiên cứu khoa học gắn với nhiệm vụ đào tạo thực tiễn. - Hình thành quỹ nghiên cứu khoa học, xây dựng cơ chế tài chính nhằm hỗ trợ, khuyến khích hoạt động nghiên cứu khoa học. - Tạo điều kiện cho CB – GV tham gia các tọa đàm, hội thảo khoa học thường xuyên, tham gia các chương trình thực tế và các dự án đào tạo trong và ngoài nước.			

3.2.2.4 Về phoạơng diện học hỏi và phát triển

Đây là phương diện mang ý nghĩa quan trọng nhất trong việc tạo ra giá trị cho Phân viện trong dài hạn. Các quy trình nội bộ có được tuân thủ hay không là do đội ngũ CB – GV Phân viện thực hiện dưới sự trợ giúp của hệ thống thông tin. Nguồn lực của Phân viện hiện nay chưa thể đáp ứng chiến lược trong giai đoạn đến năm 2015 và xa hơn đến năm 2020, nên phương diện này cần được chú trọng đầu tư.

Các mục tiêu trong phương diện học hỏi và phát triển ảnh hưởng lớn đến các mục tiêu trong phương diện hoạt động nội bộ, mà các mục tiêu trong phương diện hoạt động nội bộ lại giúp cho việc đạt được các mục tiêu của phương diện HSSV. Mục tiêu về HSSV đạt được sẽ giúp nhà trường có cơ sở đạt được mục tiêu trong phương diện tài chính và đến lượt mình phương diện tài chính lại hỗ trợ cho việc thực hiện quá trình học hỏi và phát triển. Cứ như vậy, các mục tiêu của bốn khía cạnh gắn kết chặt chẽ với nhau trong mối quan hệ nhân quả.

3.2.2.4.1 Mục tiêu của phoạơng diện học hỏi và phát triển

Mục tiêu thứ nhất là **"Tăng sự hài lòng của CB – GV"**. CB – GV là nguồn nhân lực của Phân viện, là nhân tố chủ chốt cho mọi hoạt động, do vậy kết quả lao động họ nhận được luôn phải xứng đáng với công sức mà họ bỏ ra. Mặt khác, nhà trường cũng cần tạo điều kiện về mặt thời gian và hỗ trợ về mặt tài chính cho CB – GV được tham gia học tập, bồi dưỡng chuyên môn, nâng cao kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp. Có như vậy, CB – GV mới có động lực phát triển, mang tâm huyết và khả năng của mình cống hiến cho sự nghiệp của Phân viện bởi lúc này đó cũng chính là sự nghiệp của bản thân mỗi người.

Mục tiêu thứ hai là **"Phát triển đội ngũ giảng viên và nhân sự quản lý"**. Sự phát triển của Phân viện gắn liền với sự phát triển của Học viện Ngân hàng. Thực hiện theo kế hoạch chiến lược phát triển của Học viện về nguồn nhân lực, Phân viện cần đề ra các giải pháp phát triển đội ngũ cán bộ giảng dạy – nghiên cứu, đội ngũ cán bộ quản lý và cán bộ nghiệp vụ.

Mục tiêu thứ ba là **"Đẩy mạnh ứng dụng và phát triển hệ thống thông tin"**. Bắt nhịp với sự bùng nổ công nghệ thông tin của thời đại, mọi tổ chức đều

phải tăng cường đầu tư, nhanh chóng đưa ứng dụng công nghệ thông tin vào mọi hoạt động của tổ chức mình, tùy theo từng cấp độ, từng quy mô mà ứng dụng cho phù hợp.

3.2.2.4.2 Thước đo của phương diện học hỏi và phát triển

♦ **Đối với mục tiêu thứ nhất:**

Thước đo của mục tiêu này là **"Mức độ hài lòng của CB – GV Phân viện"**. Sử dụng thước đo này nhằm đo lường sự hài lòng của CB – GV Phân viện, từ đó có các giải pháp thích hợp để tạo sự gắn kết giữa mục tiêu của họ với mục tiêu của nhà trường.

♦ **Đối với mục tiêu thứ hai:**

Thước đo thứ nhất là ***"Tỷ lệ giảng viên có trình độ thạc sĩ trở lên"***.

Thước đo thứ hai là ***"Tỷ lệ cán bộ có trình độ chuyên môn và năng lực tương ứng với vị trí quản lý"***.

Phân viện đã có chủ trương, chính sách đào tạo nguồn nhân lực theo đề án đào tạo của Học viện Ngân hàng giai đoạn 2011 – 2020. Để bắt kịp yêu cầu đào tạo nguồn nhân lực này, Phân viện sử dụng hai thước đo trên nhằm đo lường trình độ hiện tại của CB – GV và xác định hướng đào tạo hiệu quả trong tương lai.

♦ **Đối với mục tiêu thứ ba:**

Thước đo là ***"Mức độ ứng dụng và phát triển hệ thống thông tin"***. Việc ứng dụng công nghệ thông tin để quản lý, trao đổi, liên lạc giữa các bộ phận, phòng ban của Phân viện còn ở mức độ thấp. Điều này làm hạn chế phần nào sự phối hợp công tác giữa các đơn vị trong Phân viện. Nhận thức được điều này, trong hai năm gần đây, lãnh đạo Phân viện đã tập trung đầu tư, phát triển việc ứng dụng hệ thống thông tin vào các hoạt động của nhà trường. Tuy nhiên, hiệu quả sử dụng chưa như mong muốn. Do vậy, thước đo này sẽ giúp đo lường hiệu quả đầu tư, phát triển hệ thống thông tin của Phân viện.

Để triển khai vận dụng BSC trong việc đánh giá thành quả hoạt động của Phân viện năm 2013 về phương diện học hỏi và phát triển, tác giả đề xuất một số hành động Phân viện cần thực hiện như sau:

♦ **Đối với mục tiêu thứ nhất:**

Tiến hành làm phiếu khảo sát, lấy ý kiến của toàn thể CB – GV Phân viện về các nội dung:

Sự phù hợp giữa trình độ, năng lực với công việc được phân công.

Phong cách lãnh đạo của cấp trên.

Sự phối hợp của đồng nghiệp trong công việc.

Điều kiện học tập, nâng cao trình độ, chuyên môn.

Khả năng thăng tiến trong công việc.

Tiền lương và các chính sách khen thưởng.

Cách đánh giá và xếp loại kết quả lao động.

Điều kiện vật chất, kỹ thuật phục vụ công việc.

Sự gắn bó với công việc được phân công.

Nội dung khảo sát được đánh giá theo thang đo từ 1 đến 5 với mức độ tăng dần từ (1) rất không hài lòng, (2) không hài lòng, (3) bình thường, (4) hài lòng và (5) rất hài lòng.

Sau khi thu thập các phiếu khảo sát, sử dụng phần mềm SPSS để tổng hợp kết quả. Trên kết quả đó, Phân viện sẽ biết được mức độ hài lòng của CB – GV về điều kiện làm việc, phát triển tại Phân viện. Đồng thời, tìm hiểu nguyên nhân và có hướng giải quyết thỏa đáng đối với những vấn đề mà CB – GV chưa hài lòng, có như vậy mới làm tăng sự gắn bó lâu dài của toàn thể CB – GV với sự nghiệp đào tạo của Phân viện.

♦ **Đối với mục tiêu thứ hai:**

Hỗ trợ nhu cầu học tập, nâng cao trình độ ngoại ngữ cho GV bằng cách mở các lớp ôn thi trình độ IELTS 6.0 với các ưu đãi về học phí ngay tại Phân viện.

Định hướng và tạo điều kiện hơn nữa cho các CB – GV học sau đại học (như: tạo điều kiện về thời gian, tăng thêm mức hỗ trợ chi phí học tập).

Tăng cường đào tạo, bồi dưỡng năng lực quản lý cho cán bộ quản lý.

Tổ chức và phân công lại hệ thống cán bộ quản lý hiện hành nhằm sử dụng đúng người, đúng việc theo chức năng được phân công.

Với mục tiêu này thì chỉ tiêu kế hoạch hàng năm cần bám sát theo tiến trình thực hiện đề án đào tạo của Học viện Ngân hàng.

♦ **Đối với mục tiêu thứ ba:**

Thường xuyên nâng cấp hệ thống mạng và máy tính cho các đơn vị trong Phân viện.

Tăng cường sự trao đổi, liên lạc thông tin giữa các đơn vị bằng email.

Đăng tải đầy đủ hơn các thông tin về chương trình học, thời khóa biểu, điểm thi, những thông báo liên quan khác trên website Phân viện để cung cấp nhiều thông tin cho các đối tượng quan tâm muốn tìm hiểu.

Lập và quản lý một email riêng để nhận và giải quyết những phản hồi chính đáng về tâm tư, nguyện vọng của HSSV.

BSC triển khai chiến lược của Phân viện năm 2013 về phương diện học hỏi và phát triển được thể hiện trong bảng 3.5.

Bảng 3.5. Bảng triển khai chiến lợợc của Phân viện năm 2013 trên phợơng diện học hỏi và phát triển

Mục tiêu	Thợớc đo	Hành động thực hiện	Kế hoạch	Thực tế	Chênh lệch
Phương diện học hỏi và phát triển					
Tăng sự hài lòng của CB – GV	- Mức độ hài lòng của CB – GV Phân viện.	- Tiến hành khảo sát thực tế về mức độ hài lòng của CB – GV đối với điều kiện công tác và phát triển tại Phân viện.	Từ mức bình thường trở lên		
Phát triển đội ngũ giảng viên và nhân sự quản lý	- Tỷ lệ giảng viên có trình độ thạc sĩ trở lên.	- Hỗ trợ nhu cầu học tập, nâng cao trình độ ngoại ngữ cho GV. - Định hướng và tạo điều kiện hơn nữa cho các CB – GV học sau đại học.	Thực hiện theo dự án đào tạo nguồn nhân lực của Học viện Ngân hàng từ 2011 – 2020		
	- Tỷ lệ cán bộ có trình độ chuyên môn và năng lực tương ứng với vị trí quản lý.	- Tăng cường đào tạo, bồi dưỡng năng lực quản lý cho cán bộ quản lý. - Tổ chức và phân công lại hệ thống cán bộ quản lý hiện hành nhằm sử dụng đúng người, đúng việc theo chức năng được phân công.			

Đẩy mạnh ứng dụng và phát triển hệ thống thông tin	- Mức độ ứng dụng và phát triển hệ thống thông tin.	- Thường xuyên nâng cấp hệ thống mạng và máy tính cho các đơn vị trong Phân viện. - Tăng cường sự trao đổi, liên lạc thông tin giữa các đơn vị bằng email. - Đăng tải đầy đủ hơn các thông tin về chương trình học, thời khóa biểu, điểm thi, những thông báo liên quan khác trên website Phân viện để cung cấp nhiều thông tin cho các đối tượng quan tâm muốn tìm hiểu. - Lập và quản lý một email riêng để nhận và giải quyết những phản hồi chính đáng về tâm tư, nguyện vọng của HSSV.	Đạt trên 70%		

3.3 Quá trình triển khai việc vận dụng BSC tại Phân viện Phú Yên

BSC đã giúp rất nhiều tổ chức thành công khi chuyển tầm nhìn và chiến lược thành những hành động cụ thể, từ đó tổ chức có thể thực thi và quản lý chiến lược hiệu quả hơn. Vì vậy, tác giả rất mong muốn đưa phương pháp này vận dụng vào việc đánh giá thành quả hoạt động tại Phân viện Phú Yên, nơi tác giả đang công tác. Vấn đề là việc vận dụng thành công phương pháp này quả thực không dễ, nó cần có sự nghiên cứu, đầu tư, xây dựng, thực hiện và cải tiến liên tục chứ không phải đơn giản là việc xác định các phương diện, mục tiêu và thước đo. Nhất là khi bản chất nguyên thủy của sự ra đời BSC và cả một quá trình nghiên cứu chuyên sâu về sau này đều xuất phát từ các tổ chức là doanh nghiệp và được ứng dụng tập trung cho loại hình doanh nghiệp. Trong khi đó, Phân viện Phú Yên lại là một đơn vị sự nghiệp có thu tự đảm bảo một phần chi phí hoạt động thường xuyên, xét trên phương diện tài chính và khách hàng, thì việc ứng dụng BSC không có được sự đa chiều và rõ nét như doanh nghiệp.

Chính vì vậy, để có thể ứng dụng BSC trong đo lường thành quả hoạt động tại Phân viện thì Ban lãnh đạo nhà trường cần khẳng định sự cần thiết và quyết tâm trong việc vận dụng phương pháp này bằng các bước triển khai như sau:

Bqớc 1: Chuẩn bị tiền đề cho việc thực hiện

Trước tiên, lãnh đạo Phân viện cần lên kế hoạch xây dựng nhân sự và nội dung các bước tiếp theo khi triển khai vận dụng BSC tại Phân viện, đồng thời thông báo kế hoạch này cho toàn thể CB – GV Phân viện thông qua các buổi họp giao ban đầu tháng.

Phân viện phải tổ chức nhân sự cho công cuộc vận dụng BSC bằng cách thành lập một Ban chuyên trách về BSC.

Thành phần nhân sự của Ban này gồm một đồng chí nằm trong Ban giám đốc, một số cán bộ chủ chốt của các phòng ban chức năng và Trưởng ban là một cán bộ chủ chốt của phòng Tài chính – Kế toán. Vì BSC là một công cụ của kế toán quản trị nên nó đòi hỏi Trưởng ban phải am hiểu rất rõ về công tác kế toán tại Phân viện và hệ thống các thước đo đánh giá thành quả hoạt động. Ban

chuyên trách về BSC phải được đào tạo về kỹ năng xây dựng và vận dụng BSC thật kỹ càng. Ngoài ra, nếu có điều kiện, Phân viện nên mời một số chuyên gia có kinh nghiệm trong việc triển khai thành công BSC ở các tổ chức khác (nếu là một đơn vị hành chính sự nghiệp có thu khác thì càng tốt).

Bước 2: Truyền đạt cụ thể kế hoạch thực hiện BSC đến toàn thể CB – GV

Thực hiện phổ biến chiến lược của Phân viện và giá trị của công cụ BSC đến toàn thể CB – GV, thể hiện rõ quyết tâm vận dụng BSC vào việc đánh giá thành quả hoạt động tại Phân viện. Ban chuyên trách về BSC phải đảm bảo chiến lược phát triển của Phân viện đến năm 2020 đã được hiểu thông suốt và những thắc mắc về BSC được giải đáp thỏa đáng.

Bước 3: Xây dựng và triển khai BSC trong toàn Phân viện

Cụ thể hóa chiến lược thành các mục tiêu và thước đo trên bốn phương diện tài chính, học sinh – sinh viên, qui trình hoạt động nội bộ, học hỏi và phát triển.

Phân viện có thể sử dụng các mục tiêu và thước đo trong phần vận dụng BSC để đánh giá thành quả hoạt động tại Phân viện mà tác giả đề xuất trong phần 3.2.2.

Chiến lược của Phân viện không thể thành công nếu không có sự đồng lòng, nhất trí của toàn thể CB – GV. Vì vậy, ban chuyên trách về BSC cần kết hợp với các bộ phận trong việc ban hành các tài liệu liên quan đến tầm nhìn, chiến lược, các mục tiêu và thước đo cụ thể của bốn phương diện, phải đảm rằng các nội dung này được truyền đạt thông suốt trong toàn Phân viện.

Bước 4: Lập kế hoạch hành động

Sau khi đã có mục tiêu và thước đo, Phân viện phải lập kế hoạch hành động để đạt được những mục tiêu đã lập và đo lường việc thực hiện các mục tiêu này. Tác giả đề xuất các hành động để đạt được kế hoạch trong phần 3.2.2.

Bước 5: Theo dõi, đánh giá và điều chỉnh trong quá trình thực hiện

Vận dụng BSC trong đánh giá thành quả hoạt động là phương pháp hoàn toàn mới lạ đối với CB – GV Phân viện. Từ lý thuyết đến hành động thực tiễn là

cả một chặng đường dài. Với mong muốn vận dụng thành công BSC, ban chuyên trách cần theo dõi thường xuyên, thu thập thông tin, nắm bắt kịp thời những vấn đề sai lệch phát sinh trong quá trình thực hiện các hành động. Đó có thể là việc hiểu sai ý nghĩa các thước đo, hoặc các thước đo đã xây dựng bị chệch hướng với mục tiêu tương ứng... Sẽ tốn nhiều thời gian và công sức nhưng đòi hỏi ban chuyên trách phải liên tục thực hiện công tác kiểm tra, đánh giá, điều chỉnh các thông tin một cách nghiêm túc và chuẩn xác.

Vào cuối mỗi năm, lãnh đạo Phân viện cần tổ chức Hội nghị tổng kết nhằm đánh giá quá trình triển khai chiến lược và thực hiện BSC trước toàn thể CB – GV để thấy được những bước tiến của nhà trường trên con đường thực hiện chiến lược đồng thời nghiêm túc rút kinh nghiệm để tiếp tục triển khai chiến lược cho các năm sau.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Ngay từ những ngày đầu thành lập, với biết bao thiếu thốn, gian khổ, lớp lớp CB – GV đi trước đã không tiếc sức mình, vừa xây dựng cơ sở vật chất, vừa tăng gia sản xuất, vừa thực hiện nhiệm vụ đào tạo hết sức trọng đại. Có được một Phân viện Phú Yên như ngày hôm nay, tất cả nhờ vào sự đoàn kết, nhất trí cao độ của tập thể CB – GV nhiều thế hệ.

Đứng trước những biến đổi của thời đại, cũng như các tổ chức khác, hiện tại Phân viện Phú Yên đang gặp nhiều khó khăn và thách thức trong quá trình hoạt động và phát triển. Mong muốn mở rộng và phát triển, Phân viện đã xác định sứ mệnh, tầm nhìn và xây dựng kế hoạch chiến lược dài hạn đến năm 2020.

Với mong muốn góp sức vào công cuộc xây dựng và phát triển Phân viện, tác giả vận dụng phương pháp bảng cân bằng điểm trong đánh giá thành quả hoạt động tại Phân viện, bằng cách chuyển tầm nhìn, chiến lược thành những hành động cụ thể, dựa trên các mục tiêu và thước đo được xây dựng cho bốn phương diện: tài chính, học sinh – sinh viên, hoạt động nội bộ, học hỏi và phát triển.

Những mục tiêu và thước đo này không phải là bất biến. Để thực hiện thành công BSC cũng có nghĩa là thành công trong chiến lược phát triển, Phân viện cần tạo được sự đồng tâm, nhất trí cũng như cần có được sự phối hợp và gắn kết chặt chẽ của tất cả các bộ phận và toàn thể CB – GV Phân viện. Đặc biệt là cần theo dõi, đánh giá để có những điều chỉnh phù hợp về các thước đo và mục tiêu trong quá trình thực hiện.

KẾT LUẬN

Hội nhập kinh tế quốc tế và những thay đổi của môi trường hoạt động từ thời đại công nghiệp chuyển sang thời đại công nghệ thông tin đã đặt ra yêu cầu cho các tổ chức phải thiết lập các mục tiêu từ chiến lược và đo lường việc thực hiện các mục tiêu đó để có thể tồn tại và phát triển.

Balanced Scorecard là một ý tưởng quản trị xuất sắc của hai tác giả Robert S. Kaplan và David P. Norton, ra đời từ những năm cuối thế kỷ 20 nhằm giúp các tổ chức chuyển tầm nhìn và chiến lược thành các mục tiêu và thước đo cụ thể trong bốn phương diện tài chính, khách hàng, qui trình hoạt động nội bộ và học hỏi - phát triển.

Vận dụng Balanced Scorecard để xây dựng các mục tiêu và thước đo cho Học viện Ngân hàng – Phân viện Phú Yên là một nhu cầu cần thiết giúp Phân viện vượt qua những khó khăn hiện tại trong việc huy động nguồn lực để thực hiện các mục tiêu và đánh giá thành quả hoạt động theo những mục tiêu đã được cụ thể hóa.

Tác giả hi vọng trong tương lai Phân viện sẽ gặt hái được nhiều thành công nhờ phát triển hệ thống BSC để đo lường thành quả hoạt động, quản lý chiến lược và trao đổi thông tin.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

A. Tiếng Việt

1. Chính phủ, 2006. *Nghị định quy định quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập*. Số 43/2006/NĐ-CP.
2. Đỗ Duy Ngôn, 2008. Chừng nào giáo dục Việt Nam hội nhập? <http://www.thesaigontimes.vn/Home/thoisu/sukien/2083/>. [Ngày truy cập: 03 tháng 11 năm 2013].
3. Học viện Ngân hàng, 2008. *Kế hoạch chiến lược phát triển giai đoạn 2008-2020*.
4. Học viện Ngân hàng – Phân viện Phú Yên, 2011. *Kỷ yếu 35 năm Học viện Ngân hàng – Phân viện Phú Yên (1976-2011)*.
5. Học viện Ngân hàng – Phân viện Phú Yên, 2013. *Báo cáo tổng kết năm học 2012-2013 và phương hướng năm học 2013-2014*.
6. Huỳnh Thị Thanh Trang, 2012. *Vận dụng bảng cân bằng điểm (Balanced Scorecard) tại trường Đại học Quang Trung*. TP.Hồ Chí Minh.
7. Lý Nguyễn Thu Ngọc, 2010. *Vận dụng bảng cân bằng điểm (Balanced Scorecard) trong đánh giá thành quả hoạt động tại trường Cao đẳng Sư phạm Trung ương thành phố Hồ Chí Minh*. TP.Hồ Chí Minh.
8. Nguyễn Thị Kim Anh, 2010. Ứng dụng mô hình Balanced Scorecard trong quản trị trường đại học. *Hội thảo khoa học: "Giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý giáo dục đại học và cao đẳng Việt Nam"*, trang 28-37.
9. Nguyễn Hữu Mười, 2011. Phát huy vai trò của thư viện Học viện Ngân hàng trong đổi mới, nâng cao chất lượng dạy và học. *Tạp chí Khoa học & Đài tạo Ngân hàng,* số 114 tháng 11/2011, trang 44-48.
10. Nguyễn Hữu Quý, 2010. Quản lý trường đại học theo mô hình Balanced Scorecard (Application of the Balanced Scorecard to University administration). *Tạp chí Khoa học và Công nghệ, Đại học Đà Nẵng,* số 2/2010, trang 116-123.

11. Tô Ngọc Hưng, 2011. Công tác phát triển nguồn nhân lực của Học viện Ngân hàng – 50 năm nhìn lại và định hướng tương lai. *Tạp chí Khoa học & Đào tạo Ngân hàng,* số 114 tháng 11/2011, trang 1- 8.
12. Tô Kim Ngọc, 2011. Giáo dục Đại học – quá trình đổi mới và hội nhập tại Học viện Ngân hàng. *Tạp chí Khoa học & Đào tạo Ngân hàng,* số 114 tháng 11/2011, trang 9-19.

B. Tiếng Anh

13. Robert S. Kaplan, Anthony A. Atkinson, 1998. *Advanced Management Accounting*. Prentice Hall.
14. Robert S. Kaplan, David P. Norton, 1996. *Balanced Scorecard: translating strategy into Action.* Havard Business School Press.

Trang web chính:

15. https://www.google.com.vn/
16. http://ocd.vn